



**mapeo de alcances**

**Poniendo a  
trabajar el  
Mapeo de  
Alcances:**

**Experiencias  
en curso en  
distintas  
partes del  
mundo**



Editado por  
**Harry Jones**

enero a diciembre de 2006



## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Prefacio.....   | 3  |
| 1 Introducción.....   | 4  |
| 2 Síntesis por temas.....   | 5  |
| 2.1 Consejos para talleres y para introducir el MA.....   | 5  |
| 2.2 Consejos para implementar y complementar el MA.....   | 6  |
| 2.3 El MA y los enfoques de Marco Lógico.....   | 7  |
| 2.4 Defendiendo al MA.....  | 8  |
| 2.5 Discusiones teóricas.....   | 9  |
| 3 Resúmenes de discusión.....   | 11 |
| 3.1 Lecciones de MA desde Kenia, 31 de enero - 6 de febrero de 2006.....                              | 11 |
| 3.2 Fortaleciendo los argumentos en favor del MA,<br>27 de febrero – 3 de abril de 2006.....          | 15 |
| 3.3 Enfoques del Mapeo de Alcances y del Marco Lógico,<br>20 de marzo – 27 de abril de 2006.....      | 18 |
| 3.4 Argumentos más comunes a favor y en contra del MA,<br>24 de abril – 9 de mayo de 2006 .....       | 22 |
| 3.5 Sobre ser 'Occidental', 5 – 12 de mayo de 2006.....   | 26 |
| 3.6 ¿Soslaya simplemente el MA la cuestión de la atribución?,<br>24 de mayo - 5 de junio de 2006..... | 29 |
| 3.7 Ideología y modelos de desarrollo, 29 – 31 de mayo de 2006 .....                                  | 32 |
| 3.8 Convocando a instructores de MA, 2 – 6 de julio de 2006.....                                      | 36 |
| 3.9 Herramientas para fortalecer el MA, 7 – 24 de julio de 2006.....                                  | 40 |
| 3.10 Citas Rápidas y terminología de 'Alcances Deseados',<br>17 de julio – 8 de agosto de 2006 .....  | 48 |
| 3.11 Taller en el sudeste, 26 de julio – 8 de agosto de 2006.....                                     | 51 |
| 3.12 La aceptación del donante, 7 – 16 de setiembre de 2006.....                                      | 54 |
| 3.13 Reflexiones sobre paradigmas de desarrollo,<br>24 de setiembre – 22 de noviembre de 2006.....    | 57 |
| 3.14 Mapeo de Alcances y asociaciones, 4 – 19 de octubre de 2006.....                                 | 61 |
| 3.15 Categorías del cambio en 'alcances', 11 – 19 de octubre de 2006.....                             | 64 |
| 3.16 Incorporar socios directos poderosos,<br>26 de octubre – 12 de noviembre de 2006.....            | 67 |
| 3.17 MA en Camboya, 2 – 20 de noviembre de 2006.....  | 70 |

[tbc]

## Prefacio

“Una cosa sobre el cambio, ¡puedes contar con él!” *anónimo*

Cuando el IDRC publicó en el año 2000 el manual *Mapeo de Alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*, la Unidad de Evaluación esperaba que fuera de utilidad para los investigadores del desarrollo que trabajan con el Centro. Nosotros no previmos la fuerte reacción que suscitaría. Los desafíos que enfrentábamos en materia de planificación, seguimiento y evaluación eran compartidos por numerosas personas que se encontraban trabajando en diferentes sectores por todo el mundo. El Mapeo de Alcances nos ha puesto en contacto con muchas de estas personas y como resultado de ello la metodología se ha enriquecido.

La idea de crear la comunidad virtual de aprendizaje de mapeo de alcances fue muy sencilla. Generar un espacio en Internet en donde las personas pudieran trabajar en red, encontrar recursos y compartir experiencias. Lo que comenzó siendo una tecnología impersonal ha crecido, sin embargo, en mucho más que eso.

Los miembros de la comunidad comparten libremente sus experiencias con el mapeo de alcances (buenas o malas), se apoyan y aprenden uno del otro y amplían las fronteras del pensamiento sobre el rol que la planificación, el seguimiento y la evaluación pueden jugar en el aliento del cambio social. En estas interacciones han surgido valiosas formas de cooperación y se han desarrollado fuertes afinidades. Nuestra diversidad es nuestra fortaleza. Compartir las percepciones desde nuestros diferentes mundos --ya sea en gestión del conocimiento, investigación, facilitación de grupos, desarrollo participativo o salud, tecnologías de la información y la comunicación (TICs), manejo de recursos naturales o educación-- ha enriquecido nuestro aprendizaje.

Esta publicación es un testimonio del conocimiento que circula a través de la comunidad de aprendizaje de mapeo de alcances. Con demasiada frecuencia, las comunidades virtuales permanecen en los marcos de sus pantallas de computador y no comparten su conocimiento más allá de sus fronteras electrónicas. Esta publicación ayudará a ampliar el radio de acción del mapeo de alcances, a poner la rica discusión al alcance de los que no participaron y alentar el ingreso de nuevos miembros. Contiene valiosos enfoques sobre la teoría y la práctica del mapeo de alcances y servirá tanto a los experimentados como a los neófitos interesados en aplicar el mapeo de alcances en su área.

En una reunión reciente de usuarios africanos del mapeo de alcances en Niamey, los participantes dijeron que el mapeo de alcances no es simplemente una metodología de planificación, seguimiento y evaluación sino también una teoría del desarrollo. Esta publicación es un reflejo de esta actitud y es fiel a la naturaleza cooperativa y a la postura orientada hacia el aprendizaje de la comunidad que le dio origen.

**Sarah Earl**  
*Ottawa, Canadá*  
*Marzo de 2007*

**[tbc]**



## **Poniendo a trabajar el Mapeo de Alcances: Experiencias en curso en distintas partes del mundo<sup>1</sup>**

### ***Una breve síntesis de un año de discusiones***

#### **1 Introducción**

En 2006, su primer año completo como comunidad de práctica formal, la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances (MA) ha probado ser un recurso inapreciable para los usuarios nuevos y para los experimentados por igual. Desarrollada a través de un proceso de compromiso participativo con los usuarios de Mapeo de Alcances (MA), la comunidad ha ayudado a forjar vínculos a lo largo y a lo ancho de un grupo entusiasta y conocedor distribuido por todo el mundo, proporcionando un espacio para compartir consejos, discutir experiencias, aprender lecciones y explorar temas y problemas.

En el transcurso del año, los miembros compartieron un caudal de ideas sobre los siguientes asuntos:

- cómo introducir y explicar el MA;
- cómo organizar los talleres;
- cómo implementar mejor el MA para satisfacer diversos propósitos;
- cómo complementar el MA con otras herramientas, teniendo especial interés en comparar y contrastar el Mapeo de Alcances con los enfoques de Marco Lógico;
- cómo argumentar en favor del MA;
- cómo incorporar el MA cuando una organización ya se encuentra trabajando con un Marco Lógico;
- motivaciones y bases teóricas del Mapeo de Alcances, tanto en general como en relación con elementos específicos de la metodología de MA.

Este informe brinda acceso al acervo de información y conocimiento. Sin embargo, es importante aclarar que no se pretende que sea leído del principio al fin.

Primero, en la sección de Síntesis que sigue a esta introducción, las lecciones e ideas compartidas están resumidas en las amplias áreas temáticas indicadas anteriormente. Si usted desea contar con un panorama de conjunto de las discusiones y el tipo de temas que importan a la comunidad, ésta será la sección más importante para usted.

A continuación de este amplio panorama, si existen discusiones o temas específicos que parezcan pertinentes y relevantes, se alienta a los lectores a buscar estas discusiones para obtener una información más detallada. Cada resumen se encuentra estructurado de la misma manera, con una representación visual de la discusión, el mensaje que dio comienzo al debate, breves resúmenes de las respuestas recibidas de los miembros de la comunidad y, finalmente, conclusiones y sugerencias de acciones.

Para los más analíticos, las discusiones originales pueden ser encontradas en el sitio Web de la comunidad en: [www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca). Si la lectura del informe se hace en formato electrónico, los lectores pueden aprovechar los hipervínculos que los llevarán a discusiones específicas, mayor información sobre los miembros participantes y otros recursos accesibles en línea.

---

<sup>1</sup> El título de este informe en inglés (Evolving Experiences from Around the World) es el lema de la comunidad elegido por sus miembros en una consulta en línea realizada en 2006.

## **2 Síntesis por tema**

### **2.1 Consejos para los talleres y para introducir el MA**

La Comunidad de Aprendizaje de MA compartió muchas lecciones sobre la adaptación del mismo enfoque del taller al contexto en el cual es aplicado. El problema más común enfrentado por los miembros de la comunidad ha sido el tiempo y los recursos limitados para llevar a cabo un taller completo. Existen varias respuestas posibles a esta cuestión. En primer lugar, es necesario aclarar con realismo qué pretenden los participantes lograr de la sesión: se puede transmitirles una comprensión decorosa del MA en un taller de dos o tres días e incluso suministrarles un dominio suficiente como para que puedan evaluar la adecuación o la viabilidad del MA para su organización. Sin embargo, insumirá más tiempo llevar a participantes sin una comprensión inicial del MA a un nivel en el cual se encuentren listos para aplicarlo como un marco de seguimiento y evaluación (SyE). Una vez que han sido aclarados los objetivos del taller, se pueden definir los elementos más importantes para ese fin y cuáles socios directos (SDs) son viables para ubicar en las diferentes etapas del proceso. Un enfoque ha sido el de realizar pequeños talleres separados para cada uno de los SDs más importantes. Es obligatorio asegurar que el equipo de su proyecto posee un buen dominio del MA antes de involucrar a otros. El proceso se puede acelerar bosquejando y circulando elementos escogidos del marco como adelanto de la discusión y revisión en los talleres, mejorando así la comprensión con que los participantes iniciarán el taller y la focalización de las discusiones.

Es fundamental también adaptar el enfoque del taller al contexto local. Varios miembros han argumentado que captar el conocimiento y los métodos locales es la llave del éxito de los programas de desarrollo. Puede ser útil escoger cuidadosamente el lenguaje y la terminología utilizada: muchos miembros han adaptado términos del MA para ajustarlos al contexto, a menudo utilizando expresiones comunes de desarrollo en el idioma local y preparando con anticipación un glosario con personas que lo manejan con fluidez. Una manera de facilitar la participación de la comunidad es usar antes del taller Entrevistas de Actitud Transformacional (EAT), Diagramas de Afinidad y Diagramas de Interrelación, pues contribuirán en forma natural a la elaboración del marco del MA.

Los miembros de la comunidad de aprendizaje de MA han evidenciado una gran dosis de ingenio en el diseño de métodos para mejorar sus explicaciones del MA y ayudar a la comprensión de los participantes en los talleres. Una vez más, es importante utilizar la terminología apropiada: se debe alcanzar un equilibrio entre el uso de términos y frases familiares para los participantes y, al mismo tiempo, la seguridad de no desviarse de los conceptos clave subyacentes en el marco del MA. Resulta especialmente útil tratar de relacionar los nuevos conceptos y términos con ejemplos locales concretos tan pronto como sea posible con el fin de consolidar la comprensión. Algunos han encontrado que los ejercicios de dramatización de roles pueden ayudar a los participantes a comprender su función, así como propiciar el aprendizaje del grupo. Algunos miembros han tenido éxito al usar métodos visuales para explicar conceptos y definir elementos del marco. Por ejemplo, algunos usaron una imagen de la visión en lugar de una declaración de la visión. Otros han tenido éxito explicando los términos en relación con componentes del Sistema de Marco Lógico (SML) porque muchos participantes tendrán familiaridad con estos términos. Sin embargo, es necesario tener cuidado aquí porque es importante no subestimar el cambio más importante en perspectiva/paradigma que representa el MA con respecto al SML (ver la sección 'MA y SML').

Los miembros también han compartido sus experiencias en la explicación de elementos específicos del marco del MA. Varios miembros estimaron que es importante grabar a



fuego el concepto de socios directos, ya que personifica la 'esencia' del salto mental implicado por el MA. Una organización puede haber identificado con anterioridad los grupos de interés clave con los cuales trabaja, pero lo que el MA exige es estudiar los cambios en estos socios como parte del seguimiento y la evaluación de un proyecto. En segundo lugar, para algunos ha sido de utilidad explicar simultáneamente las señales de progreso y los alcances deseados, para destacar las diferencias existentes entre estos dos conceptos. Por último, muchos han hecho cuestión de destacar que la finalidad del mapa de estrategias es asegurar que el programa está haciendo todo lo posible por alcanzar sus objetivos y señalan al mismo tiempo que permite dar crédito a muchas actividades útiles que pueden no haber sido monitoreadas con anterioridad.

La comunidad de aprendizaje ha sido una herramienta importante en la identificación de oportunidades y requisitos para aquellos deseosos de comprender el mapeo de alcances e introducirlo en su organización. A través de 'citas rápidas' y relaciones de 'parejas de MA', el sitio Web ha facilitado el tipo de contactos personales y relaciones de tutoría que han sido funcionales para ensamblar la comprensión de las personas sobre el MA y ayudar en sus esfuerzos por aplicar el marco en sus proyectos u organizaciones.

Por mayores consejos sobre talleres y la introducción del MA, ver los siguientes resúmenes de discusión:

- [Lecciones desde Kenia](#)
- [Taller en el sudeste](#)
- [Convocando a instructores de MA](#)
- [Citas Rápidas y Alcances Deseados](#)
- [El MA en Camboya](#)
- [Herramientas para fortalecer el MA](#)

## 2.2 Consejos para implementar y complementar el MA

Los miembros de la comunidad de MA han usado el MA para una gran variedad de fines en un conjunto variado de contextos. A través del portal de la comunidad de aprendizaje han podido compartir lecciones aprendidas sobre la implementación del MA en distintas circunstancias y han sugerido numerosas herramientas y técnicas para complementar el marco en una serie de contextos diferentes. El MA es considerado ideal para ser usado en el trabajo con (o al evaluar a) los socios, por centrarse en las organizaciones con las que se trabaja directamente y por su enfoque participativo, que fomenta el aprendizaje social entre las organizaciones y les permite clarificar sus roles. De igual forma, ofrece beneficios cuando se trabaja con socios directos particularmente fuertes al ayudar a clarificar los objetivos, roles y responsabilidades complementarias de la organización y de su socio poderoso. Los miembros de la comunidad han encontrado muy adecuado el MA para el trabajo de campañas por constituir un programa específico sobre los actores a los cuales se propone llegar, los cambios que se desea ver en ellos y cómo estos cambios podrían ser logrados. Es también apropiado para evaluar el impacto de la investigación sobre las políticas públicas por las mismas razones.

Se ha reunido también un conjunto de herramientas y técnicas que los miembros de la comunidad consideran que pueden complementar el MA ampliando su potencia y su alcance. En primer lugar, los miembros han encontrado en la técnica de 'Nombrar el Momento' una herramienta coadyuvante útil, en particular para el trabajo de campañas en la medida que asegura que una organización se define *a sí misma* y a su propia posición antes de procurar influir sobre otros. Con el fin de fomentar la participación de la comunidad y mejorar la accesibilidad del MA a grupos de interés locales, los usuarios del MA consideran que las Entrevistas de Actitud Transformacional son una herramienta útil





para ser utilizada antes de los talleres de MA, al igual que herramientas visuales tales como los Diagramas de Afinidad y los Diagramas de Interrelación. Los miembros han encontrado que las herramientas 'Esferas de Influencia' y 'Mapeo de Influencias' son útiles para ayudar a determinar los socios directos. El 'Cambio Más Significativo' ha sido propuesto para fortalecer las actividades de seguimiento y evaluación del MA. 'Días de Aprendizaje en Acción' puede complementar las actividades de SyE al ofrecer un espacio extra para reflexionar sobre temas que no son considerados habitualmente. Por último, algunos han sugerido que el hecho de que el MA no evalúe de manera explícita el comportamiento y las relaciones existentes podría ser una debilidad, especialmente en situaciones donde puede haber desacuerdos sobre estas cuestiones. Para contrarrestar esto, los miembros han sugerido la realización de una extensa descripción de los eventos de manera cronológica o el uso de las EAT.

Para una discusión mayor sobre la implementación del MA y el uso de herramientas para complementar el marco, ver los siguientes resúmenes de discusión:

- [El MA y las asociaciones](#)
- [Incorporando SDs poderosos](#)
- [Herramientas para fortalecer el MA](#)

### 2.3 Enfoques del MA y del Marco Lógico

Dado el predominio del SML, es importante que los usuarios de MA tengan una buena comprensión de las diferencias entre ambos marcos. Los miembros de la comunidad han discutido esta cuestión llegando a las siguientes conclusiones. MA y SML se basan en percepciones diferentes de la naturaleza del cambio social: SML adopta un punto de vista "mecanicista" centrado en el término 'impacto', con un sentido "balístico", que lleva implícita una relación discontinua, mensurable, previsible y directa entre el programa y el cambio que desea lograr, mientras que MA visualiza al desarrollo como caracterizado por problemas abiertos y de largo plazo, reconoce que el cambio social es un asunto complejo que requiere cambios en muchos actores atravesando un período de tiempo prolongado. Como consecuencia de esto, el SML da por sentado que los resultados buscados por los programas de desarrollo están totalmente bajo su control, mientras que el MA se basa en la comprensión de que las agencias sólo pueden influir y contribuir a lograr alcances de desarrollo. En este sentido, a diferencia del SML, el MA también acepta que existen límites en la influencia de un programa y por esta razón pone el acento en aquellas organizaciones con las cuales se trabaja directamente.

Los miembros de la comunidad de aprendizaje consideran que es necesario destacar estas diferencias cuando se introduce el MA en los talleres y cuando están buscando la aprobación del uso del MA en sus programas. En los talleres puede ser de gran utilidad hacerlo si la organización ha utilizado el SML con anterioridad o si se han introducido conceptos de MA en relación con elementos similares del SML. No obstante, a veces puede ser importante no aparecer defendiendo un marco por encima de otro. Para algunos miembros ha sido de utilidad realizar hacia el final del taller un ejercicio grupal en donde los participantes traigan a colación las diferencias entre ambos marcos. Al proponer el MA a los donantes, algunos miembros de la comunidad han argumentado que el MA es la solución para 'tender un puente entre el SML y la realidad'. Ante los bien documentados problemas para usar el SML 'en el terreno', se puede argumentar que mientras el SML suministra a los donantes lo que necesitan para superar las carencias de información en la planificación a distancia de los anteproyectos, el MA atiende la necesidad de aquellos que están trabajando a nivel local de un enfoque más flexible y práctico que les permita reaccionar ante las realidades del cambio social.



Cuando una organización ya se ha comprometido con un marco lógico, es importante ver cómo se puede integrar el MA dentro del marco en curso. Una forma de hacerlo es utilizando los alcances deseados, los mapas de estrategia, etc., para orientar la selección de los resultados y otros componentes requeridos en el SML o hacerlo con determinados objetivos extraídos de un marco lógico. Otra manera es introducir el MA 'sigilosamente', usándolo para su propia planificación mientras informa a los donantes siguiendo los criterios del marco lógico o incluyendo en forma gradual en los informes sobre la marcha del programa determinados elementos del enfoque de MA sin usar explícitamente su terminología.

Por mayores elementos sobre MA y SML, ver los siguientes resúmenes de discusión:

- [Enfoques de MA y SML](#)
- [Reflexiones sobre paradigmas de desarrollo](#)
- [El MA en Camboya](#)
- [Herramientas para fortalecer el MA](#)

## 2.4 Defendiendo al MA

Cuando se procura introducir el MA en una organización es importante argumentar en favor del MA de tal manera que se identifique con aquellos que tienen influencia, a la vez que anticipando los argumentos contrarios y estando preparados para contrarrestar las críticas. La comunidad de aprendizaje ha brindado un espacio para que los miembros puedan compartir una serie de argumentos como los que siguen a continuación. Las justificaciones del Mapeo de Alcances se han centrado en el hecho de que se basa en una visión más realista del cambio social (para esto ver las secciones 'MA y SML' y 'Cuestiones teóricas'), que equilibra rendición de cuentas con reflexión, aprendizaje y adaptación, así como es más probable que conduzca a buenos resultados demostrables con mayor claridad. La naturaleza participativa del MA y el hecho de que permite a las comunidades encuadrar las metas de desarrollo 'en sus propios términos' ofrecen mayores probabilidades de mejorar las intervenciones de desarrollo al asegurar que éstas se basan en una sólida comprensión del contexto local y en una visión realista de las posibles soluciones. Como fuera mencionado más arriba, el MA es considerado también especialmente útil para el trabajo con asociaciones, con socios directos poderosos y para llevar adelante campañas.

Una objeción frecuente al MA es que el proceso es demasiado largo. Para responder a esto, miembros de la comunidad han usado diversas maneras de acortar las sesiones (como se discute en 'Consejos para los talleres y para introducir el MA'), separar el taller en una serie de sesiones o preparar con anticipación un marco para ser modificado a medida que se van aprobando sus partes. Otra reacción frecuente es ver el MA como poco atractivo debido a que, al centrarse en los socios directos, parece colocar nuevos límites sobre la influencia de la organización a cargo del proyecto. Para responder a esto, puede ser necesario destacar que el MA es más realista de esta manera, al situar adecuadamente la naturaleza del cambio social y permitir que la organización a cargo del proyecto concentre su esfuerzo en donde es probable que sea más eficaz.

Los miembros de la comunidad coincidieron en la necesidad de generar continuamente argumentos en favor del MA que repercutan ante los donantes y actores poderosos del desarrollo internacional. Una manera de lograrlo es identificar pasajes de las prácticas organizativas de estos actores que puedan ser utilizados para justificar el MA y para amplificar los respaldos de los donantes y los gobiernos al marco. Sería de gran valor elaborar sistemáticamente argumentos en torno a los beneficios que posee el MA con respecto a otros enfoques. Un método podría consistir en aplicar el MA y el SML en





## mapeo de alcances

paralelo para observar las mejoras que puede ofrecer el MA aún cuando la evaluación se haga siguiendo los criterios del SML.

Por mayores elementos al respecto, ver los siguientes resúmenes de discusión:

- [Fortaleciendo la argumentación en favor del MA](#)
- [Argumentos comunes en favor y en contra del MA](#)
- [Ideología y modelos de desarrollo](#)
- [El MA y las asociaciones](#)
- [Incorporando SDs poderosos](#)

### 2.5 Discusiones teóricas

El sitio Web de la comunidad de aprendizaje ha dado a los miembros la oportunidad de discutir cuestiones que pueden no tener la posibilidad de ser tratadas durante el trabajo cotidiano, planteando asuntos de naturaleza más teórica sobre el MA y los paradigmas de desarrollo, así como sobre las razones subyacentes a diversos aspectos del marco del MA. El 'problema de la atribución', el hecho de que en el desarrollo internacional sea casi imposible probar hasta qué punto un alcance de desarrollo ha sido provocado por una agencia o programa individual, ha sido largamente utilizado para justificar centrarse en el logro de resultados predeterminados antes que conducir a cambios reales de largo plazo. Los miembros estimaron que la concentración del MA en la contribución era un enfoque más honesto, pertinente y productivo para el desarrollo. Desde el momento en que es realista remplazar la noción de control sobre los resultados del desarrollo por la de *influencia*, es apropiado sustituir el centro en la atribución por la *contribución*.

Los miembros también discutieron la relación entre ideología y modelos de desarrollo. Para describir y explicar las cosas adecuadamente debemos inevitablemente escoger cuáles son los factores pertinentes y cuáles no. Un modelo es un instrumento útil para sistematizar esta elección. Sin embargo, muchos han observado ocasiones en donde las perspectivas de los donantes son inapropiadas y las carencias de sus modelos para adaptarse al contexto local han conducido a intervenciones fallidas. Los miembros coincidieron en que el modelo más útil para usar en un contexto es probablemente el generado a partir de las perspectivas, los puntos de vista y las experiencias de los que están inmersos en la situación donde tendrá lugar la intervención, por ej. el nivel local. Este es un desafío fundamental para el desarrollo. Es muy importante ser sensible a las necesidades locales y trabajar de acuerdo con el modo de actuar existente para impulsar el cambio. Con respecto a este desafío, se argumentó que el MA ofrece significativas ventajas frente a otros enfoques al permitir que las comunidades encuadren el cambio 'en sus propios términos' y definan los límites y objetivos de sus proyectos de desarrollo. Sin embargo, por esta misma razón, es muy importante que las organizaciones no traten inconscientemente de influir sobre las comunidades para que éstas comiencen a aplicar los elementos del marco del MA y es necesario estar dispuestos a trasladarse a ayudar a otras comunidades si se percibe que su organización no puede proveer el tipo de asistencia requerida por una comunidad.

Con respecto a aspectos específicos del marco del MA, los miembros discutieron sobre la naturaleza superpuesta de los conceptos de "comportamiento, relaciones, actividades y acciones" en la definición del cambio adoptada por el IDRC, llegando a la conclusión de que su procuraba más bien señalar un salto en el enfoque de las intervenciones de desarrollo que especificar distinciones estrictas de tipos de cambio. Se decidió también que las señales de progreso no necesitan ser estrictamente 'se espera, sería positivo, sería ideal que', sino que deberían ser simplemente una secuencia de cambios de comportamiento que indique una transformación cada vez más profunda.



Por más sobre teoría y paradigmas, ver los siguientes resúmenes de discusión:

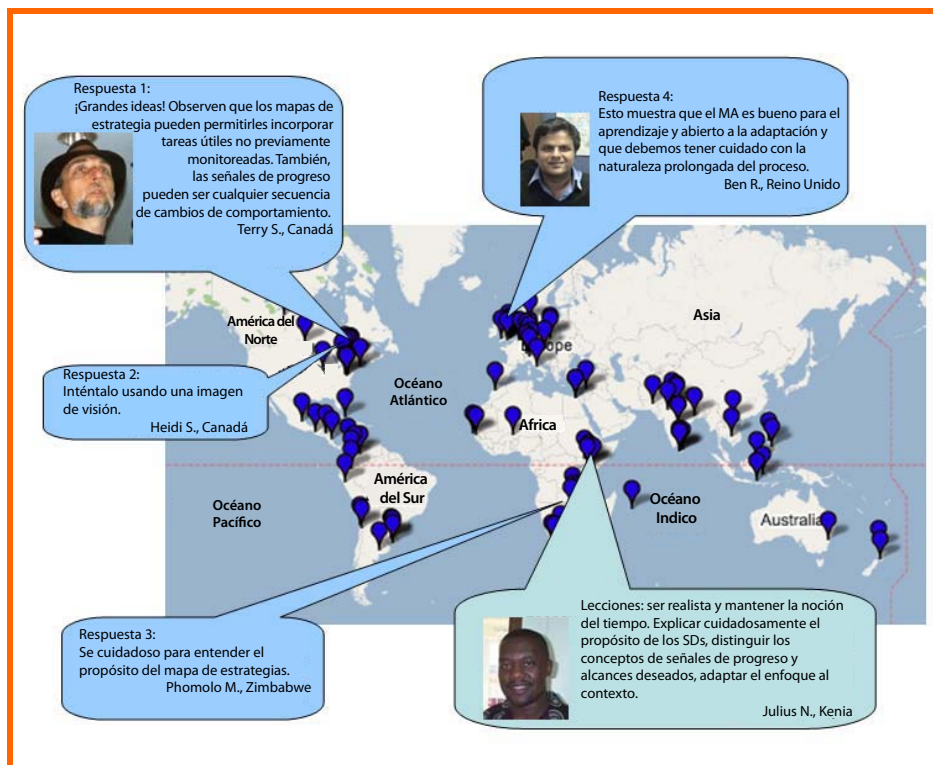
- [El MA y el problema de la atribución](#)
- [Ideología y modelos de desarrollo](#)
- [Reflexiones sobre los paradigmas de desarrollo](#)
- [Definiciones de cambio del MA](#)
- [Sobre ser 'Occidental'](#)



## 3 Resúmenes de discusión

### 3.1 Lecciones de MA desde Kenia, 31 de enero - 6 de febrero de 2006

#### Discusión en el mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones

19 de diciembre de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

[http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp\\_bydate&listname=OM&s=201&m=100&cat\\_id=13913&d=DESC](http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_bydate&listname=OM&s=201&m=100&cat_id=13913&d=DESC)

#### Mensajes originales

[Julius Nyangaga](#), Kenia

31 de enero de 2006 -

Estimados todos,

He sido designado (por mi Supervisor y por el ILRI) para tratar de implementar el Mapeo de Alcances en una ONG (llamada SITE, entren en contacto los interesados en la versión extendida) y mi primera actividad real de planificación del MA.

La última semana coordiné una versión reducida del taller de MA para la ONG y prometí compartir los resultados. Muchas gracias Kaia por el aliento. ¡¡Esperaba un golpecito!! Puede ser que estés siendo amable, pero gracias de todas maneras por la compasión. Así que trataré de ser un estudiante modelo de ahora en adelante.



## mapeo de alcances

Enviaré las observaciones y lecciones por las que voy atravesando en diferentes mensajes al DGroup. Razones:

1. Para hacer mensajes cortos.
2. Para alentar a los miembros a abrirse y discutir sobre un asunto que les puede interesar.

Gracias,  
Julius Nyangaga, ILRI

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

1. [Julius Nyangaga](#), Kenia (6 contribuciones)
2. [Terry Smutylo](#), Canadá (4 contribuciones)
3. [Heidi Schaeffer](#), Canadá
4. Phomolo Maphosa, Zimbabwe
5. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido

### Resumen de las respuestas:

1. En primer lugar, [Julius](#) ofreció consejos para acortar el período de un taller de MA. Por falta de fondos, su taller tuvo que limitarse a un día y sólo alcanzó a definir la visión, socios directos, alcances deseados, señales de progreso y estrategias, dejando los otros elementos para ser discutidos en reuniones posteriores por el equipo central a cargo de la implementación. Aunque un equipo necesita más de un día para comprender y adoptar cabalmente la metodología de MA, el programa seguido por el equipo de Julius fue realista y podría ser una estrategia eficaz en cualquier situación en que se presenten restricciones de fondos y de tiempo.
2. En segundo lugar, Julius advirtió sobre el excesivo gasto de tiempo en definir la declaración de visión, algo que puede suceder con frecuencia por ser el primer ejercicio del grupo. Si existe el peligro de excederse en esta actividad, se puede asegurar que las cosas terminen a tiempo utilizando los aportes recibidos en el plazo asignado para formular una declaración de visión que se hará circular luego del taller o arreglando para continuar la discusión más tarde. Asimismo, algunos líderes de programas no captan inmediatamente la cuestión de definir los socios directos cuando ya han identificado a los socios más importantes de su trabajo. Para atender esto es importante destacar que los socios directos son aquellos cuyos cambios de comportamiento indicarán el logro de la visión del programa. Julius sugirió llamarlos 'socios de impacto'.
3. A veces puede existir confusión al deducir los alcances deseados y las señales de progreso, por lo que es importante introducir y explicar ambos principios en forma simultánea, destacando sus diferencias. Julius remarcó que la discusión de estos elementos a menudo encuentra problemas relacionados con los aspectos cualitativos y cuantitativos del cambio de comportamiento. Julius preguntó, exactamente: ¿qué cambio de comportamiento indicará que los consumidores están tomando más leche?
4. En el momento de deducir el mapa de estrategias es importante destacar que ayudará al programa a considerar todo lo que es posible hacer para influir el cambio en el socio directo identificado. Existe a menudo resistencia a incluir nuevas actividades en el mapa de estrategias si ya fue definido el presupuesto del proyecto, porque harían necesario solicitar mayores fondos, si bien el mapa



## mapeo de alcances

puede ayudar a identificar estrategias que no requieran recursos demasiado costosos. Asimismo, valdría la pena tener presente que no hay que tener la obsesión de llenar todos los casilleros del mapa de estrategias, ya que lo más importante es que los participantes entiendan cómo el programa orientará sus acciones con sus diversos socios.

5. En respuesta a la sugerencia de Julius de usar el término 'socio de impacto', [Terry Smutylo](#) señaló que el MA se basa en el hecho de que la expresión 'impacto' no es apropiada dada la complejidad del cambio social.
6. Terry saludó la sugerencia de Julius de explicar juntos los alcances deseados y las señales de progreso. Dijo que lo pondría en práctica y que podría intentar llevar a cabo una especie de 'test' informal en donde los participantes trabajen juntos en la identificación de frases que se corresponden con la declaración de visión y otras que se corresponden con la declaración de misión. Terry agregó que comprar y beber más leche son cambios de comportamiento, pero admitió que pueden ser difíciles de medir.
7. Terry concordó con Julius en que confeccionar un mapa de estrategias luego de que el proyecto ha recibido fondos puede ayudar a asegurarse de que están haciendo todo lo posible para obtener resultados, pero puede servir también para reconocer, documentar y asumir tareas que se hacen rutinariamente, pero que pueden no haber sido percibidas previamente como relevantes para el SyE.
8. [Heidi Schaeffer](#) adaptó sus talleres de MA usando una imagen de visión más que una declaración. Esto era más accesible, servía para motivar al personal y fue utilizado en el material de promoción.
9. Phomolo Maphosa se hizo eco de los pensamientos de Julius sobre el mapa de estrategias. Si la matriz es usada dogmáticamente y los participantes se vuelven obsesionados por llenar todas las celdas pueden precisamente restringir el desarrollo de las estrategias, por lo que es importante ser flexibles y no perder de vista el objetivo general que está detrás de la confección del mapa.
10. [Ben](#) resumió la discusión hasta este momento en términos de factores a favor y factores en contra de la utilización del MA. Los factores a favor son el centrarse en el aprendizaje y la participación, así como el potencial para innovar y construir a partir de la metodología. Factores que deben ser superados para implementar el MA son la naturaleza prolongada del proceso, el desafío de facilitar ciertos elementos del MA, la importancia crucial del ritmo en el proceso del MA y la flexibilidad para innovar demasiado.
11. [Julius](#) agregó que otro peligro al realizar un taller de MA de corta duración es que se insume un tiempo considerable en formular observaciones de comportamiento esperado que no sean simples generalizaciones de lo que supuestamente va a suceder. Estuvo de acuerdo con la observación de Ben de que la facilitación de los talleres es un gran desafío y dijo que le gustó la sugerencia de Heidi de usar una imagen de visión. Julius sugirió que esto podría ser especialmente útil con participantes que pueden tener dificultades con los textos escritos. Finalmente, preguntó si se debe usar 'se espera, sería positivo, sería ideal que' como pasos específicos o títulos de orientación, ya que puede haber numerosos pasos entre las etapas iniciales y el nivel de visión de un proyecto.





## mapeo de alcances

12. [Terry](#) respondió que 'se espera, sería positivo, sería ideal que' no son necesarios estrictamente para el concepto de señales de progreso y que lo importante es tener definido un conjunto observable de cambios de comportamiento que señalen la evolución progresiva de una transformación. Habiendo dicho esto, la denominación de etapas diferentes genera puntos de referencia y permite enfocar las discusiones.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

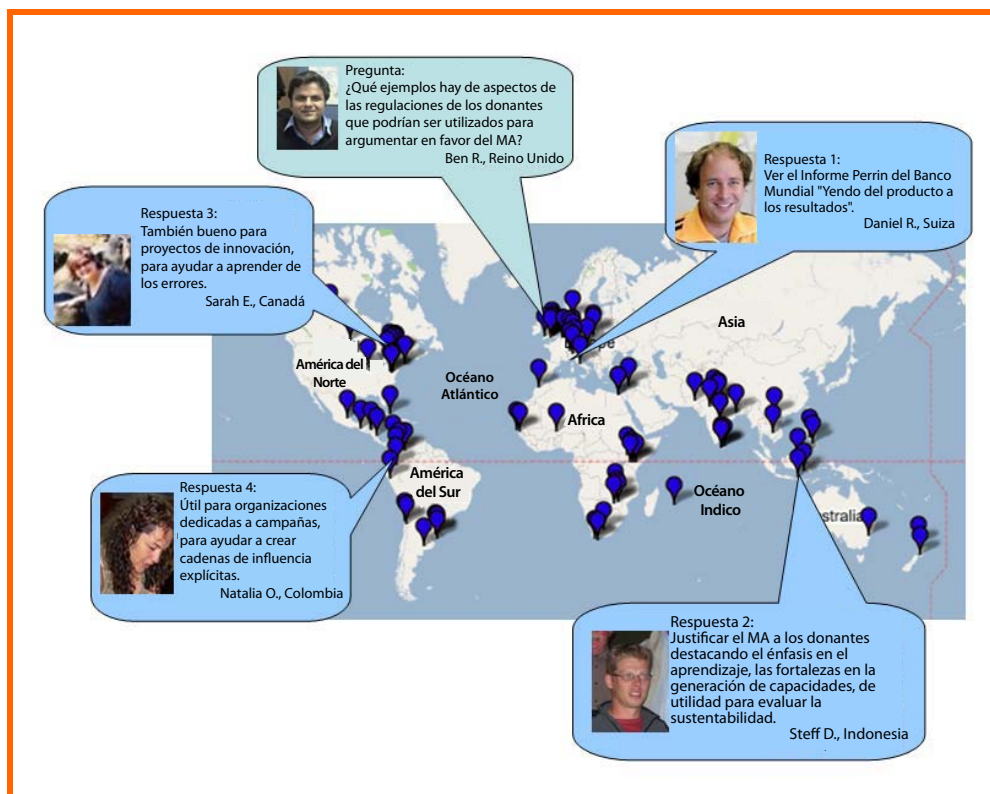
- En la medida que existen frecuentes restricciones para los talleres de MA, puede ser necesario acortar el proceso y es importante no dejar que algunas sesiones se excedan en detrimento de otras.
- Es importante tener cuidado al explicar ciertos elementos: puede ser necesario destacar que los socios directos son especificados para el seguimiento y la evaluación de su trabajo y que puede ser útil bosquejar las señales de progreso y los alcances deseados en conjunto, destacando sus diferencias.
- Debería observarse asimismo que las señales de progreso no tienen que ser necesariamente categorizadas como 'se espera, sería positivo, sería ideal que'. La clave es que haya una sucesión determinada de cambios de comportamiento que indique la evolución progresiva de una transformación.
- El mapa de estrategias es útil no sólo para asegurar que el programa está haciendo todo lo posible para lograr sus objetivos, sino que también permite tener en cuenta muchas actividades útiles que pueden no haber sido monitoreadas con anterioridad.



mapeo de alcances

### 3.2 Fortaleciendo los argumentos en favor del MA, 27 de febrero – 3 de abril de 2006

#### Discusión en el mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones  
2 de enero de 2007

Hipervínculo a la discusión en línea:

[http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp\\_showmsg&listname=OM&msgid=336315&cat\\_id=13913](http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=336315&cat_id=13913)

#### Mensaje original

[Ben Ramalingam](#), Reino Unido

27 de febrero de 2006

Estimados todos,

Encontré recientemente la siguiente cita en las normas programáticas y mejores prácticas de USAID (lo que llaman su "Automated Directives System").

En estos casos, el concepto de rendición de cuentas por resultados significa que esperamos que nuestros

"...En el trabajo de desarrollo que está en el centro de nuestros programas, casi nunca tenemos control total sobre los resultados que procuramos alcanzar. En efecto, los



## mapeo de alcances

resultados de desarrollo que podrían estar bajo nuestro control no es probable que constituyan un desarrollo sustentable. En lugar de auto limitarnos a resultados rutinarios y seguros pero sin utilidad, nuestro propósito es elegir objetivos que lleguen alto e inspiren a otros pero que estén también dentro de nuestros intereses manejables. El concepto de interés manejable reconoce que el logro de resultados requiere acciones conjuntas de muchos otros actores tales como gobiernos, instituciones, otros donantes, sociedad civil y el sector privado del país huésped. Que un objetivo se encuentre dentro de nuestro interés manejable significa que tenemos razones para creer que nuestra capacidad para influir, organizar y apoyar a otros en torno a metas compartidas en común puede llevar al logro de los resultados deseados. La probabilidad de éxito es suficientemente alta como para justificar el gasto de recursos del programa y del personal.

En tales casos, el concepto de rendición de cuentas por resultados significa que esperamos que nuestros equipos, misiones de campo y unidades (sede central)

- \* Elijan opciones inteligentes e informadas sobre los resultados a perseguir
- \* Actúen con iniciativa hacia esos resultados
- \* Respondan con eficacia ante los cambios inevitables en el ambiente del desarrollo y las políticas públicas que afectan la viabilidad de nuestros resultados seleccionados modificando tácticas o estrategias
- \* Provean transparencia y objetividad en los informes de problemas y avances
- \* Ayuden a toda la Agencia a aprender de los éxitos y los errores

La rendición de cuentas se logra a través del cumplimiento de estos requisitos, más que simplemente por el alcance de objetivos (numéricos) acordados." De USAID ADS, Capítulo 200

Este concepto de "interés manejable" me parece que es un fuerte argumento para usar las metodologías del MA. ¿Qué piensan los demás?

¿Alguien se ha cruzado con algo semejante en las normas y reglamentos formales de otras agencias?

En caso afirmativo, sería muy interesante compartirlas y cotejarlas...

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

6. [Daniel Roduner](#), Suiza
7. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido
8. [Steff Deprez](#), Indonesia
9. [Sarah Earl](#), Canadá
10. [Natalia Ortiz](#), Colombia

### Resumen de las respuestas:

13. [Daniel Roduner](#) preguntó a los miembros de la comunidad si habían encontrado pasajes similares en las normas de otras agencias donantes y compartió un documento del Banco Mundial, "El informe Perrin: Yendo del producto a los resultados, consejos prácticos de gobiernos de distintas partes del mundo", basado en una mesa redonda organizada por el banco con funcionarios de 6 países desarrollados y 6 países en desarrollo.
14. [Ben](#) pidió con urgencia a los miembros de la comunidad que compartieran otras justificaciones del MA provenientes de otras agencias que podrían ser recogidas



## mapeo de alcances

en una elocuente carta explicativa a ser enviada con el manual de MA a grupos de trabajo y juntas de donantes.

15. [Steff Deprez](#) suministró varias justificaciones del MA apuntando a los donantes. El MA ofrece un enfoque que promueve el aprendizaje y la reflexión sobre cómo puede ser logrado el cambio, en lugar de centrarse simplemente en el logro de resultados específicos. El MA puede ser útil para analizar la sustentabilidad de programas existentes, así como proporcionar un excelente marco para negociar una reducción gradual de apoyo y personal. El MA es una poderosa herramienta para facilitar y fortalecer las asociaciones entre donantes y socios locales. El MA es un buen método para revisar intervenciones de capacitación.
16. [Sarah Earl](#) aplaudió el aporte de Steff y agregó que el MA es especialmente adecuado para programas centrados en la innovación, como ciertos programas de investigación: desde el momento que muchos intentos de innovar fracasarán, es importante aceptar que no saldrá un producto concreto de cada proyecto y tener en funcionamiento sistemas de aprendizaje para asegurar que los esfuerzos no son desaprovechados.
17. [Natalia Ortiz](#) opinó que el MA es apropiado para proyectos y programas de campañas y de concientización. El MA ayuda a hacer más explícito en estos programas las cadenas de influencia que llevarán desde sus acciones hasta los cambios que esperan generar y estimula a las personas para pensar cómo aprovechar los efectos de sus campañas sobre el público en general. Por ejemplo, de qué manera canalizar las reacciones del público para generar cambios en las políticas. Esto los ayuda a prevenirse de concebir sus campañas como un fin en sí mismas y a articular sus efectos como parte de un proceso de cambio de largo plazo.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

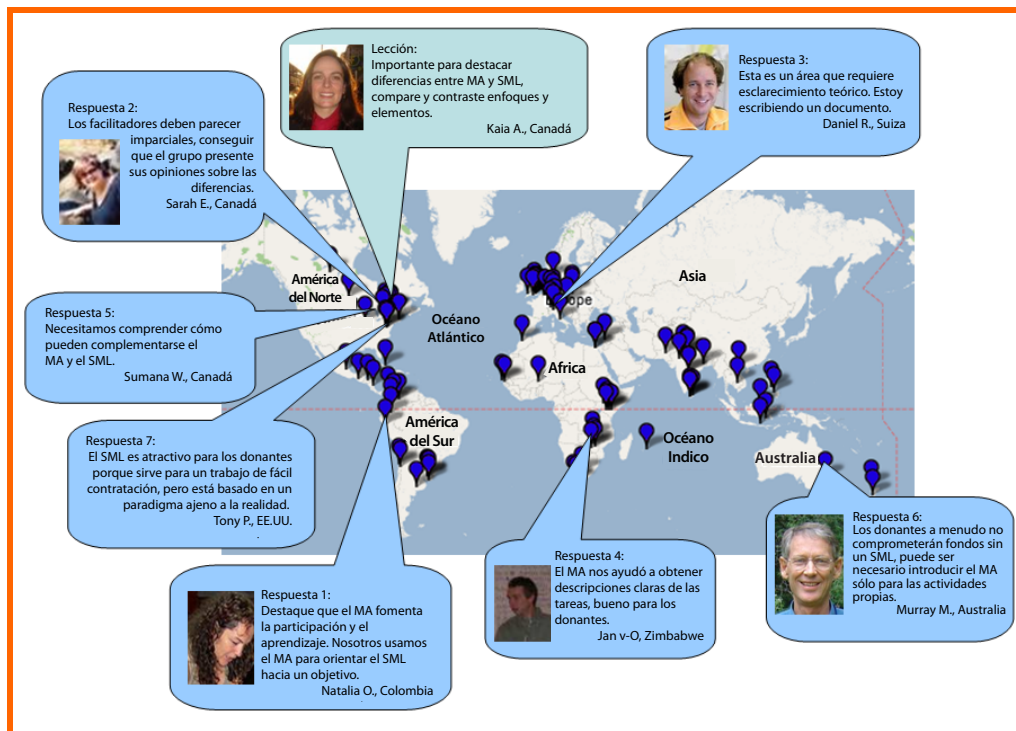
- Es fundamental argumentar en favor del MA de manera que se identifique con el enfoque de los donantes. La comunidad de aprendizaje es un espacio ideal para comenzar a generar esta argumentación.
- Una manera de recomendar el MA a los donantes es identificar fragmentos de sus propias prácticas organizativas que puedan ser usados para justificarlo. Las informaciones y prácticas de gobiernos y organizaciones internacionales serán también herramientas poderosas.
- Existen muchos aspectos importantes a desarrollar en torno a la eficacia del marco del MA, en general, así como para las alianzas, la construcción de capacidades y la organización de campañas, en particular.



mapeo de alcances

### 3.3 Enfoques del Mapeo de Alcances y del Marco Lógico, 20 de marzo – 27 de abril de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones

2 de enero de 2007

Hipervínculo a la discusión en línea:

[http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp\\_showmsg&listname=OM&msgid=346473&cat\\_id=13913](http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=346473&cat_id=13913)

#### Mensaje original

[Kaia Ambrose](#), Canadá

20 de marzo de 2006

...

Bien, ahora para lo que Natalia y yo hicimos en el taller de Ecuador con respecto a MA-SML, lo que hicimos fue básicamente lo siguiente, en términos de reconocimiento del SML entre los sistemas de SyEP (no era un taller de MA-SML, era un taller de formación en MA, pero nosotros destacamos las coincidencias y diferencias entre el MA y el SML como fue pedido por el cliente):





## mapeo de alcances

- a) Presentamos los conceptos y estructuras básicas (las más usuales) subyacentes del SML (con las cuales muchos participantes no estaban enteramente familiarizados - sus proyectos particulares usaban diferentes combinaciones / interpretaciones del SML)).
- b) Presentamos los 'saltos de paradigma' Aprendizaje y Cambio Institucional (ILAC, por la sigla en inglés) del CIAT para destacar los paradigmas diferentes que sirven de origen al SML y de base al MA (fue todo un éxito con los participantes; creo que el documento está en el sitio Web pero, en caso contrario, recuérdennelo para enviárselos).
- c) Destacamos en qué momento tiene lugar el cambio de comportamiento (en relación con el proyecto y con el 'cambio en situación') utilizando los círculos de influencia de Montague ([Montague's Circles of Influence](#): me pareció útil este recurso, en especial visualmente, para examinar el cambio de comportamiento. Otra vez, no lo tengo conmigo pero, cuando vuelva a Canadá, puedo enviárselos).
- d) Trabajamos con los participantes durante todo el taller para identificar en qué puntos el MA sería y podría (en función del tiempo, recursos y necesidades de los donantes) ser desarrollado. Por ejemplo, a nivel de los resultados de su SML, algunos participantes incorporaron 'diario de alcances' para diferentes 'socios directos' con el fin de observar cuidadosamente el cambio de comportamiento (utilizando 'señales de progreso' como tales y no como 'indicadores') dentro de su proyecto. Otros participantes incorporaron, por ejemplo, el 'mapa de estrategias' en su planificación anual.
- e) Trabajamos con los participantes (en grupos) a lo largo del taller para destacar la importancia de un plan de seguimiento, del equilibrio entre rendición de cuentas (y a quién) y aprendizaje (para quién), así como de la evaluación basada en el uso. Nuestro objetivo no era decir "Aquí tenemos una nueva metodología que ahora tendrán que agregar al SyE que les exige vuestro donante", sino dirigir la atención hacia el aprendizaje del proyecto / organizativo / socio directo y ver cómo el MA puede ser incluido en las estructuras, espacios, herramientas y compromisos existentes. Los participantes se fueron con algunos planes de acción, con entusiasmo para seguir explorando el potencial del MA.

Natalia, ¿me estoy olvidando de algo?

Debería agregar que esta es realmente nuestra primera estocada en colocar (destacar) esta cuestión en un taller -fue un experimento para nosotros y una experiencia de aprendizaje. Pensamos que funcionó bien PARA NOSOTROS (¡y sabemos que no todos estarán de acuerdo con lo que hicimos o cómo lo enfocamos!) y trabajaremos para mejorarlo en el futuro.

Espero que esto sea de ayuda - ¡me gustaría conocer vuestras ideas (y experiencias) sobre esto también, Daniel!

Kaia

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

11. [Natalia Ortiz](#), Colombia
12. [Sarah Earl](#), Canadá (2 contribuciones)
13. [Daniel Roduner](#), Suiza (2 contribuciones)
14. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe (2 contribuciones)
15. [Sumana Wijerathne](#), Canadá
16. [Murray Millar](#), Australia
17. [Tony Pryor](#), EE.UU.

### Resumen de las respuestas:



## mapeo de alcances

18. [Natalia Ortiz](#) se presentó a sí misma y bosquejó su experiencia en SyE y con el MA. Al análisis hecho por Kaia sobre su taller de MA en Ecuador agregó que los proyectos con los que se encontraban trabajando ya estaban utilizando el SML como un método de planificación. Aunque los proyectos estaban principalmente dirigidos a generar cambios de comportamiento, los objetivos del SML eran por lejos productos y no expresaban con suficiente claridad qué cambios sociales deberían ocurrir. Enfatizando cómo el MA impulsaría el aprendizaje entre los grupos de socios directos y que los cambios eran fácilmente observables, los participantes fueron persuadidos a mejorar uno de los objetivos de su SML para convertirlo en un Alcance Deseado. Natalia explicó que con el alcance deseado definido, las señales de progreso y las estrategias vinieron después y pudieron ser usadas para orientar la selección de productos para el SML. Esto facilitó la negociación del uso del MA con los donantes, si bien fue fundamental enfatizar con cuidado la naturaleza abierta de los problemas representados en el alcance deseado. Por ejemplo, reconocer que aunque algunos productos específicos podían lograrse dentro del plazo especificado, el cambio social global al que estaban buscando contribuir no podía ser asegurado de la misma manera.
19. [Sarah Earl](#) compartió sus experiencias provenientes de un taller de MA realizado en Alemania. Luego de que el taller había cubierto los elementos del MA, Sarah consiguió que uno de los participantes particularmente familiarizado con el MA hiciera una presentación sobre "¿qué es la gestión basada en resultados y el SML?", seguida por la formación de pequeños grupos de discusión que después presentaron sus ideas en plenario. Logrando que los participantes en el taller presentaran las diferencias entre los marcos, los facilitadores evitaron el problema de parecer que estaban defendiendo un marco contra otro.
20. [Daniel Roduner](#) sintió que aunque las restricciones de tiempo eran el obstáculo mayor para bosquejar en los talleres las diferencias entre el MA y el SML, era también un área que requería una aclaración de índole *teórica*. Con este fin, está escribiendo un documento de trabajo sobre este tema y urgió a los miembros de la comunidad a compartir sus experiencias y a ofrecerse para la fase de prueba de su proyecto. Respondiendo a las experiencias de Natalia en la introducción del MA en un proyecto basado en el SML, él opinó que los problemas principales enfrentados en esta situación son que los socios directos no han sido definidos y que las estrategias y actividades están dirigidas por el proyecto, sin definiciones sobre lo requerido de los socios. Estos factores pueden dificultar la reformulación de los objetivos como metas asociadas con alcances.
21. [Jan Van Ongevalle](#) comentó que diferenciar entre estrategias y actividades era una difícil tarea con la cual su organización no estaba preocupada. Esto permitió a los coordinadores de proyectos elaborar descripciones muy claras de las tareas que ayudaron a convencer a los donantes de la importancia de diversos roles dentro del programa, pero que también condujo a que el documento de seguimiento del MA fuera muy largo haciendo más difícil el seguimiento.
22. [Daniel](#) concordó en que la combinación de estrategias y actividades a menudo le dio al personal del proyecto una idea más clara de lo que se esperaba de ellos, pero sugirió que ambas fueran utilizadas a diferentes niveles, de tal manera que quedara claro cuáles actividades están vinculadas a cuáles estrategias. Sugirió que esta cuestión sea incorporada en la próxima edición del manual de MA.



## mapeo de alcances

23. [Sumana Wijerathne](#) urgió a los miembros de la comunidad a compartir sus experiencias de cómo el MA y el SML pueden ser usados para complementarse uno con el otro.
24. [Jan](#) dijo que en sus talleres de MA permite que los participantes trabajen en el mapa de estrategias sin preocuparse demasiado por la diferencia entre actividades y estrategias, escribiendo sus aportes en tarjetas que luego eran pegadas en la pared. Agrupando estas tarjetas, las actividades dieron una idea sobre las distintas estrategias a seguir y los participantes vieron claramente qué era necesario hacer, a la vez que se ahorró un tiempo valioso del taller.
25. [Murray Millar](#) compartió su experiencia de intentar el uso simultáneo del MA con un marco lógico en el diseño de un proyecto de gran magnitud para un fuerte donante. Era un desafío combinar totalmente los enfoques contrapuestos y el donante terminó viendo que el marco lógico era inadecuado. Los donantes no se comprometerían con un proyecto que no posea productos concretos asequibles claramente, por lo cual el equipo de Murray debía utilizar el MA en un segundo plano. Alegó que para generar un espacio de aplicación del MA será necesario demostrar que este enfoque produce mejores alcances de desarrollo.
26. [Tony Pryor](#) compartió sus opiniones sobre el SML, surgidas de su experiencia con USAID. Dijo que el SML es atractivo para los donantes porque cubre el tipo de trabajo que es fácil de contratar, mientras que el MA es considerado como demasiado fluido para asociarlo a un presupuesto. Sin embargo, esto es falso, porque ningún grupo puede controlar demasiado en los procesos de desarrollo. Tony alegó que el aparente rigor y linealidad del SML son su mayor debilidad: dado que el desarrollo es creciente y con frecuencia no lineal, la forma del SML de lidiar con esto en la sección de 'supuestos' no es satisfactoria. Continuó con la descripción del Marco de Resultados (MR) que está siendo usado ahora por USAID en lugar del SML y bosquejó algunas de las diferencias fundamentales entre el MR y el SML.
27. [Sarah Earl](#) agradeció a la comunidad por sus aportes y dijo que agradecía la advertencia de que el SML lograba un horizonte de trabajo fácil de contratar. Sugirió que esto podría significar que el marco lógico es apropiado para las estrategias I-1 y E-1 en el mapa de estrategias del MA, lo cual sería una pista interesante sobre cómo integrar el MA y el SML.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

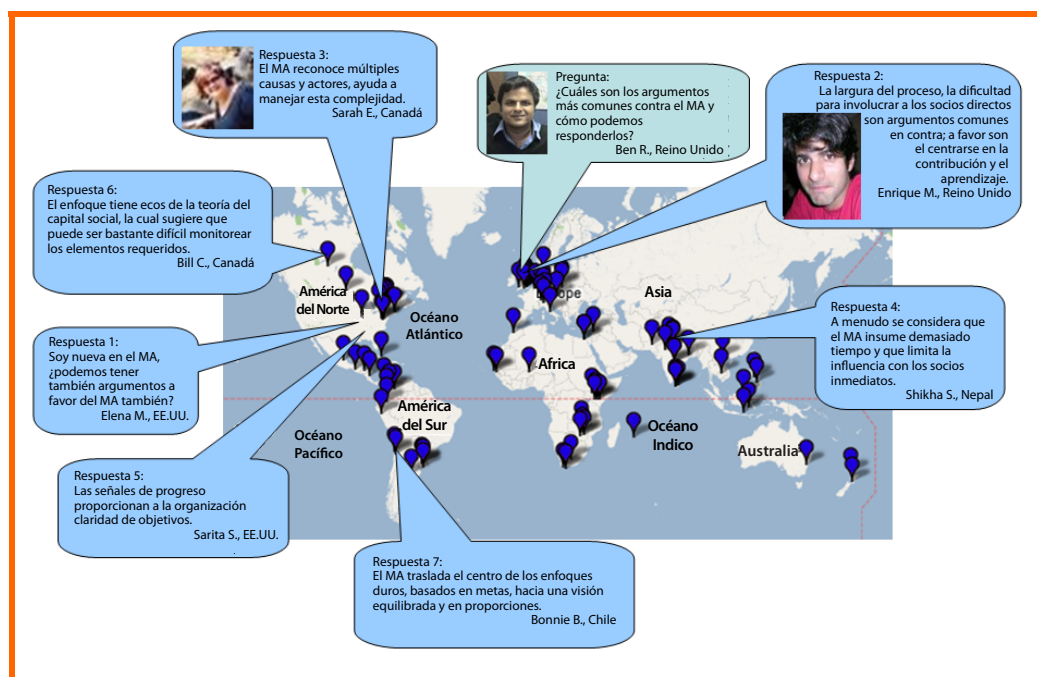
- Dado el predominio del SML, a menudo es muy útil destacar las diferencias entre el MA y el SML, así como entre las lógicas en que se fundan. Sin embargo, puede ser importante evitar aparecer como defendiendo uno contra otro.
- Es frecuente el caso de estar presentando el MA a una organización que ya está funcionando con un marco lógico. Es importante trabajar cuidadosamente para ver cómo el MA puede ser incorporado en el marco existente.
- Existe la opinión de que el SML es relevante para un trabajo contratable. Esto puede significar que el marco lógico es apropiado para las estrategias I-1 y E-1.



mapeo de alcances

### 3.4 Argumentos más comunes a favor y en contra del MA, 24 de abril – 9 de mayo de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones

3 de enero de 2007

Hipervínculo a la discusión en línea:

[http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp\\_showmsg&listname=OM&msgid=363235&cat\\_id=13913](http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=363235&cat_id=13913)

#### Mensaje original

[Ben Ramalingam](#), Reino Unido

24 de abril de 2004

El intercambio de conocimiento de MA ha generado ya algunas grandes ideas para los debates.

La primera contribución de todas provino de Beatrice, que quería identificar los "10 argumentos más comunes CONTRA el uso del MA encontrados por los participantes en la lista". Pensé que era una gran idea y sugerí que aportáramos tal cantidad de argumentos [y soluciones, cuando fueran adecuadas]

Argumento: El proceso del MA es muy largo e incluye demasiadas etapas diferentes

Mis soluciones han sido



## mapeo de alcances

(1) Distribuir el proceso del MA en una serie de sesiones, por ejemplo: un módulo del MA por reunión del equipo. Esto tiene un costo obvio en términos de atención y plazos, pero

(2) Utilizar módulos específicos del MA cuando surge la oportunidad y adaptar esto de manera creativa a otros métodos, por ejemplo: usando los socios directores y alcances deseados en el análisis de redes sociales, lo cual significa que comencé a usar el SNA (por la sigla en inglés) como un proceso de investigación acción

(3) aplicar el MA "sigilosamente" [esto es, sin aludir al proceso más amplio]

¿Algún comentario sobre lo anterior?

¿Alguien tiene otro argumento?

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

18. [Elena Marcelino](#), EE.UU.
19. [Enrique Mendizábal](#), Reino Unido
20. [Sarah Earl](#), Canadá (3 contribuciones)
21. [Shikha Shrestha](#), Nepal
22. [Sarita Sharma](#), EE.UU.
23. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido
24. [Bill Cowie](#), Canadá (2 contribuciones)
25. [Bonnie Banks](#), Chile

### Resumen de las respuestas:

28. [Elena Marcelino](#) se presentó a sí misma y explicó que es relativamente nueva en el MA. Pidió a los miembros que brindaran buenos argumentos tanto favorables como contrarios al MA, para tener una buena idea de los pros y los contras.
29. [Enrique Mendizábal](#) coincidió con Ben en que la longitud de su proceso es un argumento significativo contra el MA y ofreció 4 más: el MA se funda en una visión demasiado optimista; puede ser difícil (o imposible) involucrar en el proceso a los socios directos; todavía es otra herramienta para agregar al marco lógico, etc.; la implementación del MA requiere el manejo de una gran cantidad de información. Enrique ofreció también 4 argumentos en favor del MA: centrarse en la contribución más que en la atribución es más honesto; es probable que conduzca a mayores buenos resultados demostrables por el proyecto; el centro en el aprendizaje y la adaptación, así como en la evaluación, es más cómodo para muchos; el MA es flexible y trabaja junto con otras herramientas.
30. [Sarah Earl](#) enumeró algunas justificaciones del MA usadas por ella a menudo: el MA ayuda a articular la contribución de un área de desarrollo a la transformación social en general; el MA reconoce los aportes de múltiples actores y factores al cambio social; el MA maneja la complejidad y la naturaleza continua del cambio; el MA apoya la innovación estimulando el aprendizaje y el perfeccionamiento; el MA promueve principios y relaciones democráticas.
31. [Shikha Shrestha](#) encontró también la objeción de que el MA insume demasiado tiempo. Para responder a esto, se hizo cargo de las etapas menos importantes del proceso, realizando con el equipo sólo las etapas de alta prioridad. Sugirió que hubiera sido preferible hacerse cargo personalmente de todo el proceso y presentarlo después para ser discutido por su equipo. Un segundo argumento contrario al MA encontrado por Shikha fue que es un marco inapropiado para





## mapeo de alcances

organizaciones intermedias, que tienen escaso control sobre los cambios de comportamiento de los socios directos clave porque no ejecutan programas.

32. [Sarah Earl](#) dijo que Shikha había acertado con el concepto fundamental de que nadie 'controla' el cambio de comportamiento de otra entidad. También señaló que era incorrecto suponer que es necesario estar ejecutando programas en la comunidad para usar el MA, porque los socios directos están embutidos uno dentro del otro y se evalúa la influencia sobre cualquier organización con la que se está trabajando en forma directa. Esto es diferente de otros métodos de evaluación que suponen que la influencia no tiene límites. Sarah remarcó que mientras para algunos esta es una faceta atractiva del MA por ser más realista, otros pueden reaccionar sintiéndose amenazados, en la medida que parece implicar que son menos influyentes de lo que suponían.
33. [Sarita Sharma](#) describió sus experiencias de introducción del MA sin referencia explícita al marco. El ejercicio de elaborar una declaración de visión y señales de progreso marchó bien, porque el proceso era participativo y dejó espacio para la reflexión sobre el trabajo y los objetivos de su equipo. Las señales de progreso fueron especialmente apreciadas, el equipo de Sarita considera que permiten definir objetivos muy claros a alcanzar y espera introducir el concepto de socios directos en los próximos meses.
34. [Ben](#) compartió un documento elaborado por Terry Smutylo, '[Crouching Impact, Hidden Attribution](#)', que le pareció un recurso valioso, sobre todo para los recién llegados, y una canción de Terry titulada '[The Downstream Impact Blues](#)'.
35. [Bill Cowie](#) dijo que encuentra similitudes en el enfoque del MA con la teoría del capital social. En esta teoría, las personas y las instituciones se encuentran vinculadas por relaciones construidas a partir de la confianza, redes y normas, conectadas por lazos y capital vinculante. Desde este ángulo, el MA podría parecer estar urdiendo el capital social desde la perspectiva de una unidad determinada. Bill alegó que la identificación del capital social (a través del conocimiento explícito y tácito que contiene) puede ser una tarea difícil, por lo cual el MA deberá enfrentar un duro desafío de investigación y evaluación al iniciar la valoración de los cambios en el capital social provocados por la intervención de un programa.
36. [Sarah](#) agradeció a Bill por su contribución y dijo que era muy interesante pensar sobre el concepto de capital social en su relación con el conocimiento enclavado en las relaciones. Le pidió a Bill que sugiriera alguna lectura adicional sobre este asunto.
37. [Bill](#) recomendó a Sarah tres documentos sobre capital social ("Capital social. Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas de desarrollo", "Impulsando el capital social en organizaciones" y "Capital social en la creación de capital humano") y dos estudios de caso ("Confianza, redes y normas: La creación de capital social en economías agrícolas en Ghana" y "Engendrando capital social: Mujeres trabajadoras en redes rural-urbanas en la crisis de Indonesia")
38. [Bonnie Banks](#) sugirió que, en línea con la canción de Terry, tal vez la justificación para el MA podía encontrarse en la poesía. Ofreció una cita del libro *Resistencia*, de Barry López, que critica la "siembra del éxito de los terriers machos en los negocios, los gobiernos y la religión", que sostiene que las personas son



## mapeo de alcances

esencialmente "animales conducidos por la ambición", sugiriendo a cambio que las personas buscan las "proporciones", el "equilibrio" y la "belleza" en la vida.

---

### **Comentarios finales y acciones a emprender:**

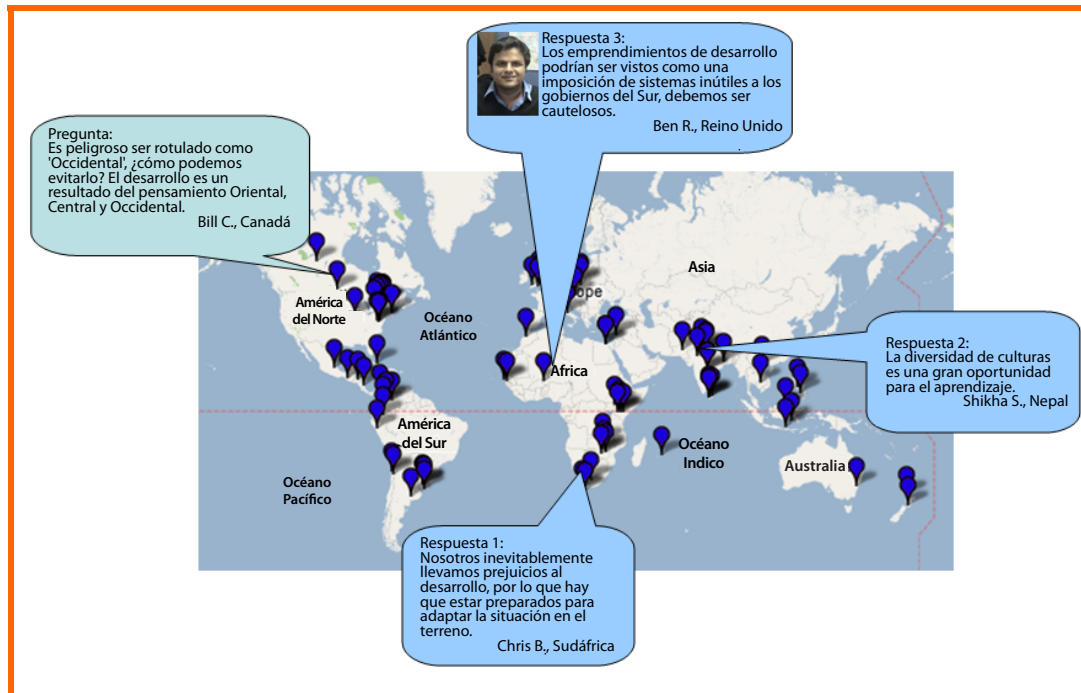
- Cuando está buscando introducir el MA en su organización, es importante tanto argumentar en favor del MA como anticipar argumentos contra él y mostrar cómo contrarrestarlos.
- Una objeción frecuente es el tiempo insumido por el proceso: para responder a esto, se puede distribuir el proceso en una serie de sesiones, usar módulos específicos cuando surge la oportunidad, aplicarlo "sigilosamente" o se preparar un marco anticipadamente y luego discutirlo en un taller más breve.
- Otra reacción frecuente es ver al MA como poco atractivo por que parece poner nuevos límites para la influencia de una organización. Para responder a esto, puede ser necesario destacar que el MA es más realista de esta manera, adaptándose en forma adecuada a la naturaleza del cambio social.



mapeo de alcances

### 3.5 Sobre ser 'Occidental', 5 – 12 de mayo de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones

3 de enero de 2007

Hipervínculo a la discusión en línea:

[http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp\\_showmsg&listname=OM&msgid=369097&cat\\_id=13913](http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=369097&cat_id=13913)

#### Mensaje original

[Bill Cowie](#), Canadá

5 de mayo de 2006

Hola a todos

Me estaba preguntando, dada la conversación más abajo, si no es el momento para que tratemos de introducir y trabajar con algunas de las ideas que Amartya Sen ha tratado de articular recientemente en su libro "Identidad y violencia" (él estuvo recientemente en Ottawa hablando de esto con patrocinio del IDRC)

Quiero enfocar (como él lo hace) la noción - y el rótulo - de que existe algo llamado pensamiento 'Occidental'. Como él señala, no estamos hoy aquí como un producto del pensamiento Occidental sino del pensamiento global. El orden industrial y tecnológico moderno es un producto del pensamiento Oriental, Occidental y del Medio Oriente - todos han contribuido de maneras reales y tangibles. Etiquetar algo como 'Occidental', él argumenta, se vuelve el bastón que usan los reaccionarios para impedir que sus propias comunidades salgan adelante - en nombre de la lucha contra la dominación 'Occidental'.



En lugar de Occidental, podemos utilizar otro término - 'mejores prácticas actuales' - "pensamiento reciente sobre comportamiento organizativo". Creo que es realmente importante eliminar la posición ideológica (¿un efecto residual de la Guerra Fría?) en este tipo de conversación.

¿Ideas?

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

- 26. [Chris Burman](#), Sudáfrica (2 contribuciones)
- 27. [Shikha Shrestha](#), Nepal
- 28. [Bill Cowie](#), Canadá (2 contribuciones)
- 29. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido (2 contribuciones)

### Resumen de las respuestas:

- 39. [Chris Burman](#) siente que todos llevamos ciertos prejuicios a la 'interfase del desarrollo', que inevitablemente influyen en lo que surge de las intervenciones. Sin embargo, en lugar de tratar de eliminar toda ideología del emprendimiento, que puede o no ser posible, la tarea importante es estar conciente de los valores que apuntalan nuestro enfoque, examinar adónde nos podrían conducir estos valores y evaluar si estos son objetivos deseables. Agregó que mientras hoy en día el desarrollo ha sido sin duda influenciado por múltiples elementos culturales cruzados, hay una tendencia en la forma 'Occidental' de pensar a ser promovida más allá de los medios locales. Por ejemplo, en donde trabaja Chris en Sudáfrica existe una "brecha entre la pertinencia del pensamiento Occidental y la realidad africana que entorpece las intervenciones de desarrollo". Sin embargo, como él dijo, estos prejuicios culturales son inevitables y lo importante es valorar en que circunstancias la ideología detrás del desarrollo puede estar conduciéndonos, más que saber de donde proviene.
- 40. [Shikha Shrestha](#) explicó que en su organización la filosofía es que 'la diversidad es bella'. Aunque existen inevitablemente algunas dificultades para trabajar con personas que adhieren a diferentes normas culturales, Shinkha siente que esto constituye una gran oportunidad para aprender de cada uno.
- 41. [Bill Cowie](#) concuerda con Chris en que es imposible separar valores y prejuicios del desarrollo, pero entiende que estas posiciones 'ideológicas' pueden ser simplemente algo como "estamos preocupados por las personas más allá de ganar dinero" o "esta gente necesita ayuda y nosotros sabemos cómo hacerlo". Bill dijo que su planteo principal es que era una simple tergiversación rotular el desarrollo como 'Occidental' desde que seguramente ha sido influenciado por el Este, el Centro y el Oeste. Esto es especialmente importante para señalar porque el término 'Occidental' puede "demasiado a menudo volverse el refugio de los teócratas fascistas y contrarios a las reformas".
- 42. [Chris](#) coincidió fuertemente con el último punto de Bill e indicó que este es el motivo por el cual siente que la educación es tan importante. En África la palabra 'imperialismo' está asociada a todo lo 'Occidental' y es utilizada por gobiernos como una conveniente cortina de humo que lleva a las personas a culpar por su situación a fuerzas externas, en lugar de analizar críticamente el estado de sus propias vidas y en el interior de su país.
- 43. [Ben Ramalingam](#) compartió una historia escrita por un colega suyo en la ODI, Andrew Rogerson. La historia describe los problemas enfrentados por una



## mapeo de alcances

persona que hereda una casa que necesita ser reparada, una alegoría para la naturaleza a menudo contradictoria e inútil de la asistencia al desarrollo y la arquitectura de ayuda a los países en desarrollo.

44. [Bill Cowie](#) dijo que la historia de Ben era similar a lo planteado en el libro de Michael Rosberg *"Power of Greed"*. Este describe un tipo de 'equilibrio dinámico' en el cual los mayores esfuerzos para producir el cambio social son inútiles porque las relaciones en el sistema están construidas para impedir el cambio.
45. [Ben](#) pidió a los miembros de la comunidad que aportaran al debate cualquier perspectiva del 'mundo real' o el MA.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

- Algunas veces puede ser importante evitar el rótulo de ser 'Occidental': algunos gobiernos politizan las intervenciones de desarrollo de esta manera, con el fin de distraer la atención de sus propias fallas.
- Es muy fácil para ciertas organizaciones trasladar ciertos prejuicios a su trabajo de desarrollo. Aunque no es posible prohibir todos los valores o ideologías del enfoque individual, es importante reconocerlos y asegurarse de que el enfoque particular se adapta adecuadamente al contexto en el cual esta siendo aplicado.
- Por mayores elementos sobre esto, ver el resumen de la discusión sobre '**Ideología y modelos de desarrollo**'.

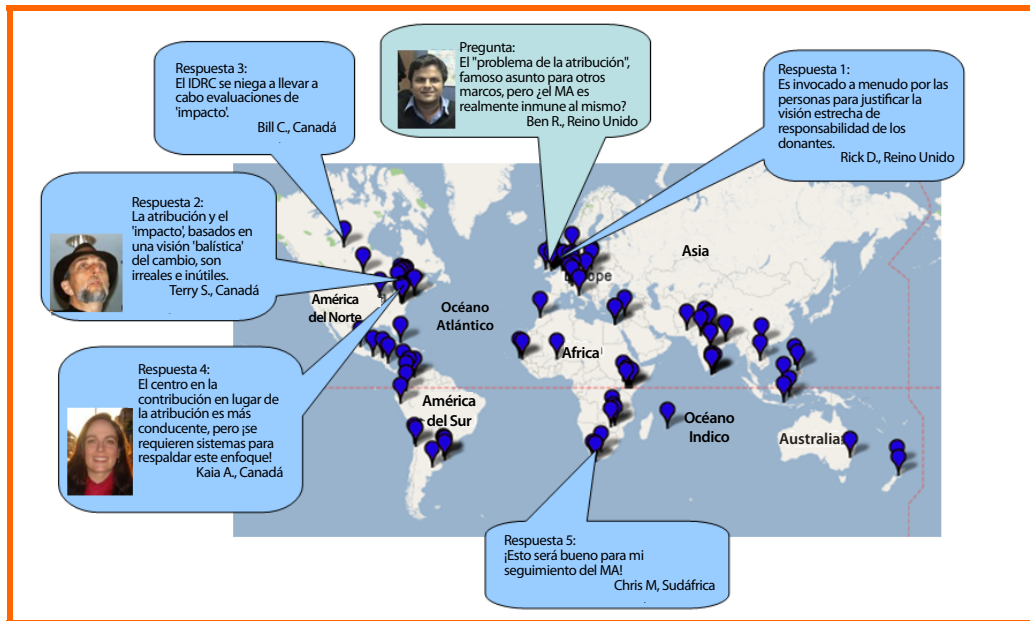




mapeo de alcances

### 3.6 ¿Soslaya simplemente el MA la cuestión de la atribución? 24 de mayo - 5 de junio de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de discusión:

Preparado por Harry Jones  
4 de enero de 2007

Hipervínculo a la discusión en línea:

[http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp\\_showmsg&listname=OM&msgid=378759&cat\\_id=13913](http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=378759&cat_id=13913)

#### Mensaje original

[Ben Ramalingam](#), Reino Unido

24 de mayo de 2006

Estimados todos,

La última semana tuvimos algunas contribuciones interesantes en la lista abarcando las esferas de influencia y cómo valorarlas, el papel de la investigación acción en el MA y una historia interesante de cómo el MA puede haber ayudado a un proyecto conducido por una comunidad en Indonesia, que llevó a una invitación abierta a amigos del MA para visitar Bakti y posiblemente desarrollar un estudio de caso. También tuvimos algunas ideas útiles para el lema de la comunidad, que irá en la portada del inminente sitio Web dedicado al grupo, que en breve pondremos a votación.

Esta semana quería comenzar una discusión que fue inspirada por los aportes de Petra y Agnieszka y por una conversación que tuve la semana pasada con un colega acerca de los ODM. En este último caso es casi infame el descuido de la cuestión de la



## mapeo de alcances

atribución (esto es, el hecho de que en un desarrollo internacional es imposible probar hasta qué punto un alcance de desarrollo ha sido causado por una agencia de desarrollo en particular). Yo sugerí que un enfoque de MA podía ser una manera de atender esto y mencioné a propósito la declaración de Paris. Fue desafiado por la respuesta.

Mi colega argumentó que el MA en realidad no atendía directamente la cuestión de la atribución, sino que la esquivaba reubicando el problema en la interfase entre un programa de desarrollo y sus socios inmediatos (o socios directos). También sugirió que, de hecho, la metodología de MA se desplazaba de las señales de progreso a los mapas de estrategias y a las prácticas organizativas sin enfrentarse realmente con CÓMO las actividades del programa podían contribuir al cambio de comportamiento. En particular, sugirió que por no haber un análisis contextual de las fuerzas a favor y en contra del cambio, se podía atravesar un proceso ideal de MA e incluso terminar con actividades que eran tan "de arriba hacia abajo" como las diseñadas en un marco lógico.

Con el fin de lograr una mejor percepción de este asunto, me gustaría invitarlos a todos a compartir vuestras opiniones y experiencias sobre la cuestión de la atribución y cómo lo han atendido prácticamente en su trabajo anterior o actual (ya sea a través del MA o utilizando otras herramientas y métodos). ¿Cuáles son algunos de los mecanismos y herramientas utilizadas por ustedes? Y, a partir de vuestra experiencia, ¿piensan que mi colega tiene razón, que el MA soslaya simplemente el problema de la atribución?

Mis mejores deseos

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

- 30. [Rick Davies](#), Reino Unido
- 31. [Terry Smutylo](#), Canadá
- 32. [William Cowie](#), Canadá
- 33. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido
- 34. [Kaia Ambrose](#), Canadá
- 35. [Chris Morris](#), Sudáfrica

### Resumen de las respuestas:

- 46. [Rick Davies](#) habló sobre las "referencias rituales" al problema de la atribución, invocado a menudo por aquellos que piensan que la responsabilidad de las agencias de desarrollo se detiene en el plano del producto. Para ir más allá de este punto de vista estrecho es necesario "identificar y analizar el significado de otras fuentes de influencia adicionales a la intervención del proyecto". Rick dijo que esto no significa que el impacto deba ser probado o medido, pero es posible comenzar a priorizar diferentes influencias comparando diferentes alcances dentro de la localización de un proyecto y las influencias sobre los alcances. Sugirió que un "enfoque más deliberado, sistemático y abierto al análisis de la influencia es una manera de atender al problema de la atribución.
- 47. [Terry Smutylo](#) describió el impacto como un "término balístico", basado en una simple relación lineal de causa y efecto. Argumentó que el cambio no ocurre de esta manera en el contexto del desarrollo y de aquí que el uso del término 'impacto' y los modelos de cambio relacionados conducen a un "sentido falso de realidad del desarrollo". Agregó que el cambio usualmente surge a través de la interacción de muchos factores. Para acercarse a la valoración de la atribución en el cambio social habría que considerar cuatro preguntas: a) ¿la causa actuó primero?; b) ¿existe una conexión lógica?; c) ¿qué dicen los entendidos?; y d)



## mapeo de alcances

¿existen explicaciones alternativas del cambio?

48. [William Cowie](#) señaló que el IDRC se niega a realizar valoraciones de impacto, diciendo que ninguna atribución para un proceso de largo plazo y producto de una multitud de influencias puede prestarse ella misma para una atribución basada en una intervención específica.
49. [Ben](#) dijo que recientemente él había observado de cerca el enfoque de este problema por una gran agencia. Por una parte, parece aceptar que puede "contribuir solamente" al logro de "alcances" de desarrollo, demostrado por su trabajo en asociaciones. Sin embargo, realiza evaluaciones periódicas de los cambios socio-económicos en un país para intentar demostrar los cambios positivos que está provocando a nivel macro.
50. [Kaia Ambrose](#) presentó sus experiencias con el MA en un proyecto en Ecuador. Empezaron con una buena comprensión del MA y apoyo del IDRC, con la intención de que su SyE se centraría en el examen apropiado del cambio que estaba teniendo lugar, más que tratar simplemente de reclamarlo. Su equipo encontró participativo y comprometedor el MA y sintieron que eran capaces de "contar la historia de lo que había ocurrido" honestamente al IDRC, lo cual era muy beneficioso para el proyecto. Kaia concluyó argumentando que no tiene importancia si nos centramos en contribución o atribución si no hay procesos claros y sensibles que caminen en esa dirección, pero en conjunto encontró mucho más conducente centrarse en la contribución.
51. [Chris Morris](#) agradeció a Kaia por su contribución e indicó que sería de utilidad para su informe de MA.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

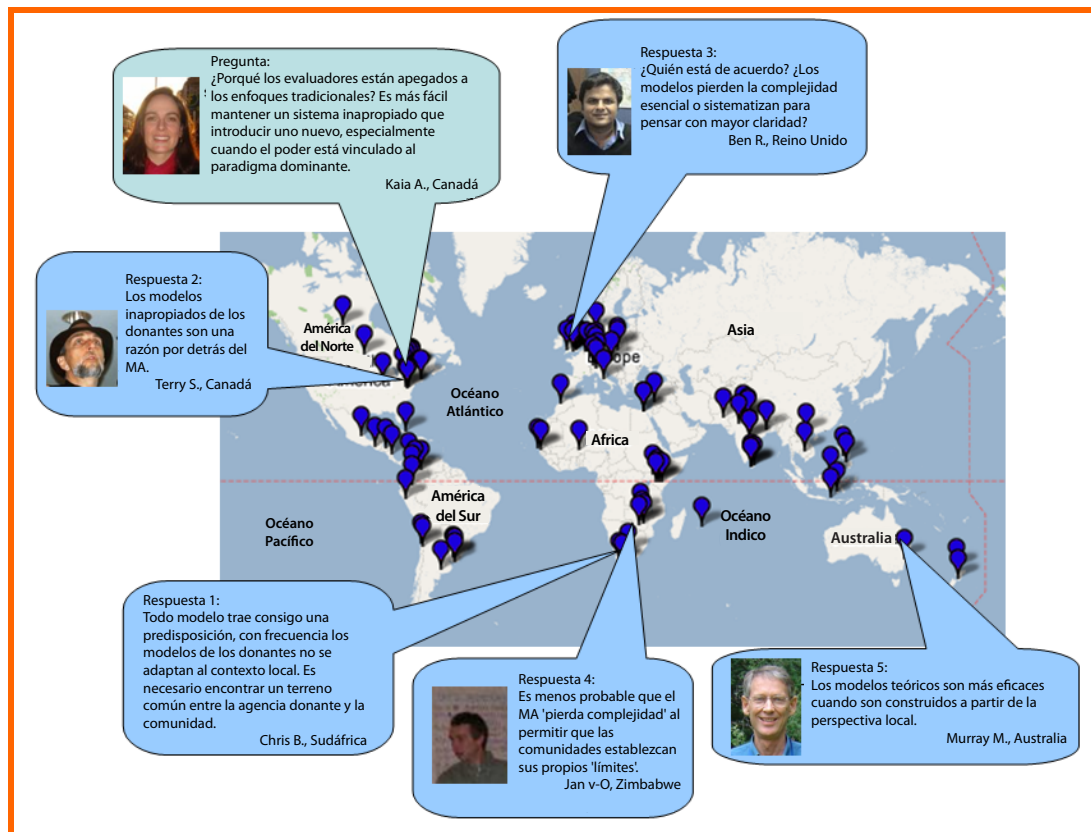
- El 'problema de la atribución' puede ser utilizado a menudo para justificar el centrarse en 'productos' en lugar de hacerlo en el cambio real de largo plazo.
- En tanto importe valorar las causas de los resultados del desarrollo, esto puede lograrse en parte con un "análisis sistemático y abierto de la influencia".
- Sin embargo, hay fuertes razones para suponer que centrarse en la contribución es un enfoque más honesto, pertinente y productivo para el desarrollo.



mapeo de alcances

### 3.7 Ideología y modelos de desarrollo, 29 – 31 de mayo de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones

3 de enero de 2007

Hipervínculo a la discusión en línea:

[http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp\\_showmsg&listname=OM&msgid=381307&cat\\_id=13913](http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=381307&cat_id=13913)

#### Mensaje original

[Kaia Ambrose](#), Canadá

29 de mayo de 2006

Pensé también que el mensaje abajo (de otra lista) era un aporte interesante a nuestra actual discusión.

----- Forwarded Message -----

From: leannehankey <leanneblack@cox.net>

To: Theory-Based\_Evaluation@yahoogroups.com

Sent: Monday, May 29, 2006 11:48:30 AM



Subject: [Theory-Based\_Evaluation] Porqué los evaluadores están tan apegados a los enfoques convencionales

Hola,

Soy nuevo en esta lista, con la que vine a dar a través de una búsqueda en Internet. Estoy interesado en la evaluación de las intervenciones de desarrollo utilizando el pensamiento de sistemas complejos. Con respecto al último mensaje, creo que un par de factores que contribuyen a la reluctancia de los evaluadores a usar enfoques no lineales (de todas maneras en el campo de la evaluación del desarrollo) son:

(1) Si se observa una gran cantidad de contratos de evaluación, sus términos de referencia dejan poco espacio para la innovación. He encontrado muchos evaluadores / consultores en un estado de alto estrés, corriendo para tratar de discutir en conjunto informes de evaluación sobre programas de múltiples actores en un espacio de tiempo absurdamente corto. Pocos cuestionamientos de los evaluadores coinciden con lo que conocen, mientras la industria de la ayuda y el desarrollo parece más obsesionada con los productos que con el aprendizaje reflexivo. Pienso que la mayoría de las personas en este ámbito se adherirán a lo que sea rápido, 'barato' y conveniente, incluso si se sienten desolados por las frustraciones de hacerlo de esta manera. La mejora implica no sólo un cambio en la manera de hacer las evaluaciones, sino un cambio de los sistemas que alienta la mejora y la innovación. Sin embargo, el cambio de los sistemas no es fácil. Como dijo un psicólogo una vez: ¡"Es mucho más fácil mantener un sistema inapropiado que producir uno nuevo"! Esto me lleva al punto siguiente:

(2) Desde una perspectiva 'crítica', pienso que una razón (entre muchas) por la que el cambio de sistemas es difícil es que la carrera de las personas está construida dentro del sistema que ellas conocen. Los sistemas que conocen son parte de su identidad profesional y, como señala el viejo dicho, "si el zapato calza, ¡úsalo!" Cuando carreras, éxito de la organización y financiamiento están atados a los paradigmas dominantes, la resistencia al cambio vendrá de muchos niveles.

Por más que lo quisiéramos, no podemos escapar de cuestiones de poder e identidad cuando estamos tratando de afectar el cambio. Así que incluso si podemos traducir las ideas innovadoras en un lenguaje que burócratas y profesionales pueden entender, esto no garantiza su aceptación. Porque el cambio no sólo desafía la manera de hacer las cosas sino también los presupuestos en los cuales se basan.

Influenciado por los escritos de Michael Foucault, pienso que en lugar de centrarnos en forma exclusiva en las mejores de los enfoques de evaluación, también necesitamos comprender los elementos constitutivos de los sistemas - en contextos específicos - que permiten y/o dificultan la mejora y la innovación.

Leanne Black

(trabajando en una investigación de doctorado titulada 'Evaluando la relación entre construcción de capacidades y reducción de la pobreza')

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

- 36. [Chris Burman](#), Sudáfrica (4 contribuciones)
- 37. [Terry Smutylo](#), Canadá (2 contribuciones)
- 38. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido
- 39. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe
- 40. [Murray E. Millar](#), Australia



### Resumen de las respuestas:

52. [Chris](#) argumentó que el pensamiento de sistemas es aún "un *modelo* del mundo diseñado por un experto" y cuestionó la necesidad de tales modelos cuando podemos simplemente "investigar en forma directa la realidad empírica".
53. [Terry](#) explicó que la 'realidad empírica' es impenetrablemente compleja, tenemos necesariamente que elegir los 'pedacitos' que vamos a mirar: un modelo es una manera de seleccionar y organizar ciertos aspectos de la 'realidad empírica' bajo el supuesto de que estos tipos de factores seleccionados son los importantes cuando se observa un fenómeno particular.
54. [Chris](#) replicó que muchos modelos en desarrollo son orientados por los donantes y no se adaptan al contexto local. Por ejemplo, encontró esto trabajando con comunidades rurales pobres en Sudáfrica.
55. [Terry](#) coincidió en que muchos modelos de los donantes son inapropiados para el contexto local y explicó que esta es una de las razones por que él desarrolló el Mapeo de Alcances. El MA se centra sobre "los actores y sus socios dentro de un espacio o contexto específico ... manteniéndose lo más cercano posible a la manera como aquellos operan en el mismo".
56. [Chris](#) aclaró que él no es contrario a los modelos por ser tales sino más bien que reclama que sean utilizados con cuidado, teniendo presente que representan puntos de vista particulares y que puede haber muchas visiones diferentes de 'la misma' realidad.
57. [Ben](#) convocó a los miembros de la comunidad a participar en este interesante debate, preguntó si sentían que la aplicación de 'modelos' lleva a una pérdida de complejidad o si ellos están simplemente haciendo explícito el hecho de que es inevitable elegir los aspectos 'relevantes' de la realidad para examinarla y, por lo tanto, nos ayudan a enfocar las valoraciones que hacemos de la misma.
58. [Chris](#) amplió la explicación de su planteo. Los modelos se basan en determinada perspectiva del mundo y esta perspectiva inevitablemente lleva a inclinarse por ciertos medios o fines en materia de desarrollo. Sin embargo, es claro que las poblaciones locales hacia quienes se dirigen las intervenciones de desarrollo es probable que tengan perspectivas diferentes, que llevarían probablemente a diferentes visiones de lo que es necesario que hagan las intervenciones. Chris cree que la clave es buscar un lenguaje común entre ambas perspectivas para llegar a resultados sustentables sobre esa base.
59. La discusión recordó a [Jan Van Ongevalle](#) una crítica al enfoque de pensamiento de sistemas. Desde que el pensamiento de sistemas es un modelo, implica el estudio de ciertos aspectos de las situaciones e ignorar otros. Sin embargo, esto ignora la complejidad de 'la realidad', que el pensamiento de sistemas supuso que atendería en primer lugar. Jan considera que el Mapeo de Alcances es más sensible a esta crítica, al alentar una considerable reflexión y aprendizaje hace posible el análisis frecuente de cuáles son los 'límites' más apropiados para abarcar el trabajo de un programa y, por lo tanto, qué valorar y evaluar. En contraste, el SML hace muy poco por alentar la reflexión y el aprendizaje.





## mapeo de alcances

60. [Murray Millar](#) argumentó que la formulación teórica es más útil si el modelo surge del contexto y las experiencias donde la actividad tiene lugar y es delineado por aquellos que son parte de la experiencia. De esta manera, los aspectos cruciales de la compleja situación enfrentada en un contexto particular serán considerados al decidir cómo subsanar los problemas en ese ámbito.

---

### **Comentarios finales y acciones a emprender:**

- Para describir y explicar el mundo en forma apropiada debemos inevitablemente elegir qué tipo de factores son relevantes y cuáles no. Un modelo es una manera útil de sistematizar esta perspectiva sobre el desarrollo.
- La perspectiva de muchos donantes no se adapta al contexto local, lo cual lleva con frecuencia al fracaso de las intervenciones. El mejor modelo para usar en cualquier contexto es probablemente aquel elaborado a partir de la perspectiva, las opiniones y las experiencias de los que están inmersos en la situación donde tiene lugar la intervención.
- El MA es más sensible a esta crítica al permitir que las comunidades se aseguren que las metas del desarrollo son puestas en sus propios términos y que las organizaciones puedan reflexionar sobre los límites y el marco que están utilizando en su programa y ajustarlo en consecuencia.



mapeo de alcances

### 3.8 Convocando a instructores de MA, 2 – 6 de julio de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión

Preparado por Ben Ramalingam

6 de julio de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=30>

#### Mensaje original

[Ben Ramalingam](#), Reino Unido

2 de julio de 2006

Estimados todos,

Estuve haciendo algunos trabajos con ONG de desarrollo británicas de ultramar (BOND, por su sigla en inglés) y están interesados en suministrar cursos de formación en MA a ONG del Reino Unido en el otoño.

Esto servirá también como una reunión de la comunidad enfocada hacia el Reino Unido pues estaremos usando la plataforma [www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca) como un recurso clave para proseguir las discusiones después del evento y para fortalecer el trabajo en red relacionado con MA en todo el Reino Unido.



## mapeo de alcances

La única cuestión es el tiempo disponible - estaremos procurando un curso de dos días, lo cual es más corto que buena parte de los cursos de los que he tenido referencias. ¿Alguien tiene experiencia previa de impartir formación en MA para una audiencia de múltiples actores durante dos días? ¿Tienen algún consejo o artimaña para compartir conmigo? Cualquier aporte será muy bienvenido.

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

41. [Julius Nyangaga](#), Kenia
42. [Kaia Ambrose](#), Canadá
43. [Terry Smutylo](#), Canadá
44. [Daniel Roduner](#) (dos respuestas)

### Resumen de las respuestas:

1. En Kenia, [Julius Nyangaga](#) realizó un curso de dos días para investigadores que querían incluir el MA como un medio para mejorar la comunicación y la comprensión hacia el interior de las políticas públicas. Como lo describe Julius, *"no fue perfecto, a muchos les llevó cierto tiempo captar las lecciones en forma tan rápida, pero todos pudieron realmente apreciar el concepto"*.

#### El Primer Día

- Utilice una presentación en PowerPoint sobre qué es y qué se propone el MA.
- Desarrolle un proyecto de declaración de Visión y de Misión, a ser ajustado luego por los líderes del proyecto y distribuido en el grupo para sugerencias y comentarios.
- Aportar ideas sobre los socios directos que son fundamentales para lograr la Misión del proyecto (se generaron unas 6 categorías de socios directos).
- En la tarde, dividirse en grupos y trabajar con un socio directo como un medio para explicar los alcances deseados, las señales de progreso y las estrategias y cómo se relacionan las mismas con la Visión y la Misión del proyecto.
- Distribuir los restantes socios directos entre los grupos, con un máximo preferible de dos SDs por grupo. Asignar tareas domiciliarias para que los grupos trabajen en torno a los socios directos y aporten señales de progreso y estrategias.

#### El Segundo Día

- Cada grupo presenta las señales de progreso y estrategias para cada socio directo, seguidas por discusiones en los grupos para ayudar a corregir y mejorar el análisis.
  - En la tarde, trabajo sobre Prácticas Organizativas, Seguimiento y Evaluación.
    - o *"En conjunto, el Segundo Día estuvo apretado y los grupos sólo pasaron rápidamente por encima de los dos últimos conceptos."*
2. [Kaia Ambrose](#), que acababa de impartir un curso de dos días en Costa Rica junto con Natalia Ortiz, extrajo de esto y de una rica experiencia previa de formación en MA las siguientes sugerencias que funcionaron bien en su sesión:
    - antes del curso, un perfil de los participantes y de sus expectativas para ajustarlo con mayor efectividad.
    - destinar dos horas a introducir el MA e identificar en general las percepciones de los participantes sobre SyE (por ej., desafíos, cuáles son sus necesidades de SyE y qué características debería tener un buen sistema de SyE).
    - presentar la Visión y la Misión relativamente rápido para poder realizar trabajo en grupos y ejercicios dinámicos sobre las tres etapas siguientes
    - Centrarse en Socios Directos, Alcances Deseados y Señales de Progreso

- “Yo siento que esta es la esencia del MA y el cambio de comportamiento. Los participantes a menudo hacen la mayoría de las preguntas en torno a estas tres 'etapas'”.
  - Luego del trabajo de cada grupo en las tres etapas clave, trabajar en el Mapa de Estrategias con el conjunto y luego volver a los grupos para identificar unos pocos ejemplos de Prácticas Organizativas.
  - Si hay tiempo, es útil "juntar todo" preguntándole al grupo: "¿en donde piensan que el MA es de utilidad en su organización, en donde no es útil, en donde encontrarían desafíos para aplicarlo y cómo superarían esos desafíos?"
  - Un desafío clave fue hacer justicia con el componente de SyE sin pasarlo por encima precipitadamente.
3. [Terry Smutyllo](#), que ha realizado formación en MA en sesiones que van desde dos horas hasta cinco días, concordó en que dos días era demasiado poco. Planteó el problema de los objetivos de la sesión y si estos eran tener personas que empiecen a usar el método con cierta precisión, crecer en competencia y liderazgo en sus organizaciones, entonces recomendó cinco estrategias separadas. Terry sugirió también que "si los participantes provienen de distintas organizaciones, trate de manejar la participación para maximizar el terreno común. Idealmente... reúna varias personas de la misma organización para que puedan trabajar juntas sobre su trabajo real. Si esto no ocurre, agrupe a las personas en base a similitudes de alcances y estrategias utilizadas por sus organizaciones". Las cinco estrategias sugeridas por Terry para un taller de dos días son resumidas en el siguiente mapa de estrategias.

Mapa de Estrategias: Atendiendo un taller de MA de dos días<sup>2</sup>

| ESTRATEGIA   | CAUSAL  | DE PERSUASIÓN  | DE APOYO   |
|--|---|--|--|
| ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DIRIGIDAS HACIA UNA PERSONA O GRUPO ESPECÍFICOS        | I1: Requiere que la atención de un taller de MA de dos días sea antecedida o proseguida por algún trabajo de MA aplicado, facilitado prácticamente. | I2: Tenga suficientes mentores/facilitadores a mano, de manera de contar con instructores para los subgrupos de trabajo a lo largo de todas la sesiones. | I3: Tenga instructores disponibles luego del taller para dar apoyo de seguimiento a los que recién empiezan y tienen preguntas o quedan atascados. |
| ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DIRIGIDAS AL ENTORNO DE LOS INDIVIDUOS O DE LOS GRUPOS | E1 - Ninguna.   | E1: Inicie un diálogo con los directivos de las organizaciones participantes sobre la apertura de un espacio para experimentar con la nueva metodología. | E3: Lleve consigo uno o dos financiadores dispuestos a apoyar el uso del MA.   |

4. Por último, pero sin duda no menos importante, [Daniel Roduner](#) brindó un argumento decisivo para aclarar el propósito de la instrucción de dos días, de esta manera:
- Los participantes desean tener una comprensión general del MA
  - Los participantes desean capacitarse en la aplicación del MA a través de su primera instrucción
  - Los participantes desean tener una base para valorar las posibilidades / necesidades de aplicación del MA en el trabajo cotidiano de su proyecto / programa

<sup>2</sup> Nota: Por mayor información sobre el proceso del mapa de estrategias, ver el Manual de MA en la siguiente dirección: <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=83>



- Los participantes quieren ser capaces de aplicar el MA en su propio proyecto

Daniel sugirió que en un taller de 1 a 2 días, los primeros tres objetivos podrían ser cumplidos, pero que se necesita más tiempo para formar 'expertos de MA'. Luego de sesiones de instrucción breves, Daniel encontró que los participantes tenían una comprensión del MA, eran capaces de valorar fortalezas y debilidades del MA y de valorar el uso potencial del MA. Sin embargo, la mayoría todavía precisaría de un facilitador de MA para aplicar el MA como herramienta de planificación, seguimiento y evaluación.

Daniel también apoyó con entusiasmo la respuesta de Kaia, especialmente la idea de contar con un perfil previo al curso. Agregó la necesidad de dedicar algún tiempo al 'lenguaje del MA', en especial términos cuya acepción habitual (alcance, visión, misión) difiere de la forma como son usados en el MA. Coincidió en centrarse en las tres etapas clave, pero también enfatizó que la visión y la misión necesitan ser bien asimiladas. Daniel sugirió asimismo utilizar los métodos de taller "calesita" o giratorio para intercambiar los resultados de los análisis, por ej. en el mapa de estrategias. En Prácticas Organizativas, Daniel requirió un ejemplo para cada una de las ocho prácticas de cada grupo, lo cual brindó un buen panorama de las prácticas potenciales. Finalmente, en SyE, Daniel solicitó a cada participante que escribiera al menos dos tarjetas con las fortalezas/debilidades percibidas en el MA con relación a sus actuales herramientas de planificación y de SyE (este es un ejercicio bastante breve y reúne a todo el grupo luego del trabajo en subgrupos). El agrupamiento de las respuestas permitió a Daniel ver si era necesario mayor aclaración o discusión y también concentrarse en las fortalezas para hablar sobre las 'potencialidades' del MA en el trabajo del programa/proyecto de los participantes.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

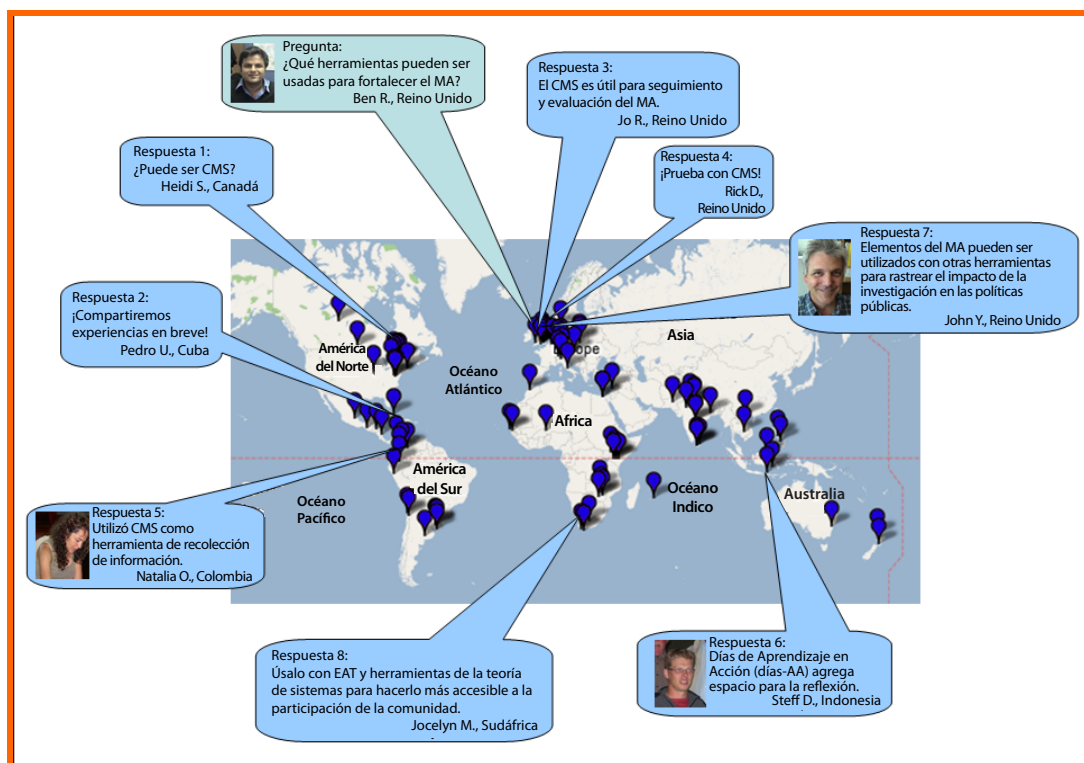
- Encajar un taller de MA en dos días es difícil y de ahí que sea importante aclarar con realismo qué es lo que los participantes quieren obtener de las sesiones. Si, por una parte, puede ser factible lograr una comprensión aceptable del MA, posiblemente con el fin de que los participantes valoren si es adecuado o viable para su organización, por la otra, puede ser imposible conducir a participantes sin conocimiento previo del MA a una etapa en donde ya se encuentren en condiciones de aplicarlo como marco de SyE en su propio proyecto.
- La preparación es muy importante. Es aconsejable contar con un perfil de los participantes y ajustar cuidadosamente el enfoque hacia ellos. Puede ser de utilidad bosquejar elementos del marco (por ej., declaraciones de visión y de misión) para distribuirlos con antelación a la discusión y revisión en el taller.
- Al explicar el MA, puede ser eficaz concentrarse en los socios directos, porque ejemplifica la "esencia del MA" y el salto de enfoque que el mismo implica.



# mapeo de alcances

## 3.9 Herramientas para fortalecer el Mapeo de Alcances, 7 – 24 de julio de 2006

### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



### Resumen de la discusión

Preparado por [Harry Jones](#)

1° de diciembre de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=42> y

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=47>

### Mensaje original

[Ben Ramalingam](#), Reino Unido

7 de julio de 2006

Estimados todos,

Antes que nada, bienvenidos todos los miembros que se han incorporado en las últimas dos semanas - Rita, Goele, Ziad, Jocelyn, Mark, Nicholas y Vitor. Es bueno tenerlos a bordo. Los exhorto a ustedes, y a los miembros existentes, a agregar mayores detalles personales en vuestra página de perfil, tales como foto, ubicación en el mapa y vuestro interés en Mapeo de Alcances. ¡Nos ayuda a conocer mejor a cada uno y aporta una gran energía a la comunidad!





## mapeo de alcances

Ahora quiero compartir con ustedes una reciente publicación de mi autoría, titulada *"Tools for Knowledge and Learning: A guide for development and humanitarian organisations"* [Herramientas para conocimiento y aprendizaje: Una guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo] (Pueden verla en la Biblioteca de Recursos de la comunidad en: <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=89> y, si lo desean, ¡pueden darle una calificación y agregar comentarios también!

El trabajo en este conjunto de herramientas me hizo pensar: ¿qué herramientas pueden ser usadas como suplemento y apoyo del MA? Estoy seguro de que en la comunidad poseemos una abundante experiencia sobre tales herramientas.

Por ejemplo, una de esas experiencias que mi equipo usó en el pasado es el Análisis de las Fuerzas del Entorno (herramienta 9 en el manual). Esta es la clásica herramienta de gestión del cambio desarrollada por Kurt Lewin, que nosotros utilizamos en un taller el último año con el Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo, América Latina. Lo aplicamos después de la presentación de las Señales de Progreso y Mapas de Estrategias, usándolo como un medio para deducir las fuerzas a favor y en contra de los cambios que queríamos ver que se produjeran.

Funcionó muy bien y realmente infundió energía y concentración al grupo del taller para elaborar sus Prácticas Organizativas. Ayudó también a analizar apoyos y restricciones al cambio - a lo cual no se presta atención en el marco del MA. (Aquí hay un hipervínculo a mayor información sobre esta aplicación - la mayoría se encuentra en español: [http://www.odi.org.uk/Rapid/Events/OM\\_Cuba/Index.html](http://www.odi.org.uk/Rapid/Events/OM_Cuba/Index.html))

Aquellos que hayan utilizado herramientas adicionales de este tipo en el trabajo de MA, ¿podrían enviar un mensaje y contarnos un poco sobre la herramienta, en qué momento del proceso de MA la utilizaron, qué necesidades fueron atendidas y cuáles fueron los resultados? ¡Creo que podríamos aprender mucho!

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

45. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido (2 contribuciones)
46. [Heidi Schaeffer](#), Canadá
47. [Pedro Urra](#), Cuba
48. [Rick Davies](#), Reino Unido
49. [Natalia Ortiz](#), Colombia
50. [Steff Deprez](#), Indonesia
51. [John Young](#), Reino Unido
52. [Jocelyn Muller](#), Sudáfrica

### Resumen de las respuestas:

5. [Ben Ramalingam](#) recordó a los miembros que si se recibían suficientes aportes en este tema, podrían ser utilizados para elaborar un producto de la comunidad denominado "Mapeo de Alcances: Herramientas de apoyo y cómo usarlas".
6. [Heidi Schaeffer](#) sugirió que la técnica del 'Cambio Más Significativo' (CMS) podría interesar. Explicó que aún estaba aprendiendo a manejar esta herramienta, pero que pretendía en breve compartir relatos acerca de cómo CMS se conecta con MA.
7. [Pedro Urra](#) venía utilizando la herramienta en Infomed desde hacía más de un año y actualmente la está aplicando en la Escuela Latinoamericana de Medicina. Prometió

compartir sus experiencias con la comunidad y mencionó que estuvo haciendo una presentación en español de "Herramientas para conocimiento y aprendizaje".

8. Ben agradeció a Pedro y Heidi por sus respuestas y sugirió a Pedro que incorporara su presentación en español del conjunto de herramientas a la biblioteca de recursos. Hizo un bosquejo de las sugerencias de [Jo Rowlands](#) sobre cómo CMS podría ser de utilidad en el área de seguimiento y evaluación del Mapeo de Alcances. Los relatos de cambio a partir de los constituyentes podrían ser usadas para rastrear en forma sistemática cómo se producen los cambios, luego de haber atravesado la etapa de diseño intencional. CMS también posibilita un análisis de la información recogida con respecto a los alcances deseados y las señales de progreso.
9. [Rick Davies](#) orientó a los miembros para llegar a la Guía de CMS, la documentación más actualizada sobre la técnica, en <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm>.
10. [Natalia Ortiz](#) dijo al grupo que el CIAT ha estado planeando el uso de la técnica de CMS como herramienta de recolección de información para llenar los informes diarios en un proyecto de sitios múltiples en América Central identificando los cambios más significativos de los países que estaban participando en una red de aprendizaje. Prometió compartir los hallazgos de sus indagaciones al respecto.
11. En Zimbabwe, [Steff Deprez](#) de St2eep tiene experiencia en complementar el proceso del Mapeo de Alcances con lo que su organización ha llamado 'días de Aprendizaje en Acción' (días-AA), que se basa en ideas similares a Aprendizaje en Acción e Indagación Cooperativa.
  - a. los días-AA involucran al equipo ejecutor del proyecto, se programan para el día después y entre sus reuniones cuatrimestrales de seguimiento del MA.
  - b. los días-AA brindan un tiempo para que los miembros del equipo ejecutor intercambien y reflexionen sobre cuestiones no discutidas normalmente en las reuniones formales, fijando la atención en el plano interpersonal.
  - c. Steff explicó que, aunque los días-AA no están dirigidos enteramente hacia la implementación, han traído a colación algunos desafíos interesantes e identificado algunos problemas colectivos.
  - d. las cuestiones identificadas en las reuniones de seguimiento del MA pueden ser 'guardadas' para retomarlas durante los días-AA.
12. [John Young](#), del Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI, por su sigla en inglés), compartió su experiencia en el uso de algunos principios del Mapeo de Alcances como parte de una evaluación del impacto de una investigación sobre la política de lácteos en Kenia. El equipo de John utilizó un formulario retrospectivo de Mapeo de Alcances para identificar el cambio de comportamiento y la causa del mismo, en paralelo con el enfoque analítico histórico del ODI para medir el impacto de la investigación (que rastrea hacia atrás un cambio de las políticas buscando los factores clave que lo influyeron) y métodos tomados del Instituto Internacional de Investigación de Políticas de Alimentos (que rastrea hacia adelante a partir de determinada investigación). El enfoque consistía en realizar un taller de dos días, con informantes que conocían muy bien el proyecto, para abordar lo siguiente:
  - Describir el ambiente de las políticas al final del proyecto;
  - Describir el ambiente de las políticas al comienzo del proyecto;
  - Identificar los actores o agentes de políticas claves para el cambio:
  - Entre los agentes del cambio, identificar a los socios directos contribuyen al cambio o que influyen en el ambiente de las políticas
  - Describir los comportamientos de los socios directos que contribuyen a un cambio en el ambiente de las políticas;



## mapeo de alcances

- Describir los comportamientos de los socios directos al comienzo del proyecto;
- Mapear los cambios claves de comportamiento para cada socio directo desde el comienzo del proyecto;
- Mapear los cambios claves en el ambiente interno del proyecto, incluyendo cambios organizativos, productos y cambios de comportamiento durante el mismo período;
- Mapear las influencias externas, incluyendo las acciones de socios estratégicos y otros factores exógenos durante el mismo período;
- Determinar el nivel de impacto / influencia del proyecto sobre los cambios del comportamiento de los socios directos;
- Determinar el impacto / influencia de las influencias externas sobre los cambios del comportamiento de los socios directos del proyecto;
- Ajustar las conclusiones con entrevistas en profundidad y valorar la contribución real del proyecto al ambiente de las políticas.

Aunque estas actividades llevaron más tiempo del inicialmente previsto y muchos participantes del taller tenían sólo un conocimiento parcial del proyecto, fue posible igualmente elaborar un "mapa" útil de cómo se había modificado el comportamiento de los actores clave durante el ciclo de vida del proyecto.

9. [Jocelyn Muller](#) compartió impresiones de su uso del MA junto con herramientas y técnicas de la teoría de sistemas y los paradigmas de análisis apreciativo. Intervino en un proyecto de investigación cualitativa analizando las opiniones de las mujeres sobre los beneficios potenciales que podrían brindarles los servicios básicos de energía para acceder a las TICs. El Mapeo de Alcances se usó para elaborar una visión e identificar estrategias hacia la realización de la visión, en paralelo con otras herramientas como las Entrevistas de Actitud Transformacional (EAT), Entrevistas de Grupos Orientados (EGO) y Entrevistas de Actitud Libre (EAL).

Las EAT se usaron para investigar los "sueños" de TICs de las mujeres, reconocer restricciones internas y externas e identificar los cambios requeridos que deberían implementar para alcanzar esos sueños. Jocelyn observó que las EAT se basan en conceptos similares al MA pero utilizan un lenguaje, imágenes y símbolos más simples que las hacen más fáciles de usar con grupos menos alfabetizados.

Además, la formulación de los componentes requeridos para el Mapeo de Alcances se hacía más fácil habiendo realizado primero las EAT. Al ir de las EAT al Mapeo de Alcances, el concepto de "sueños" se trasladaba a la declaración de visión del MA, la declaración de misión surgía de un resumen de los "nuevos anillos interiores y exteriores", los socios directos provenían de los individuos y organizaciones que afectan o influyen su "sueño" y las estrategias para los alcances deseados son elaboradas a partir de un afinado de los "nuevos anillos interiores y exteriores".

Jocelyn encontró que las dos herramientas derivadas de la Teoría de Sistemas también eran útiles. El diagrama de afinidad permitía elaborar un "sueño del grupo" (que eventualmente se convirtió en la declaración de visión) y complementó el Mapeo de Alcances por el hecho de contemplar que el grupo participante tenga distintos intereses y opiniones representados. El diagrama de interrelación fue de utilidad para determinar las cuestiones clave que debía enfocar la intervención de desarrollo, permitiendo mitigar la debilidad vista por Jocelyn en el enfoque "de abajo hacia arriba" del desarrollo ofrecido por el Mapeo de Alcances. Estas herramientas complementaron el MA haciéndolo más adecuado para habilitar la participación comunitaria y posibilitar el empoderamiento de la comunidad.



---

## Comentarios finales y acciones a emprender:

- La técnica del CMS puede ser una herramienta útil para complementar al Mapeo de Alcances. Una sugerencia es que podría ser de utilidad para mejorar las actividades de seguimiento y evaluación del MA. CMS está siendo aplicada por varios miembros de la comunidad que se sienten estimulados para compartir sus experiencias a medida que vayan avanzando en el aprendizaje.
- La técnica 'Días de Aprendizaje en Acción' puede ser usada para complementar las actividades de seguimiento del MA, ofreciendo un espacio para la reflexión sobre temas que normalmente no son tratados en las sesiones de seguimiento.
- Determinados aspectos del MA pueden ser de utilidad para examinar el impacto de la investigación en las políticas públicas.
- Las Entrevistas de Actitud Transformacional, los Diagramas de Afinidad y los Diagramas de Interrelaciones pueden ser usados para complementar el MA. Realizando estas actividades antes del inicio de los talleres de MA, el MA se vuelve más accesible para la participación de la comunidad.
- Los miembros son alentados a continuar el intercambio de sus experiencias en el uso del MA con otras herramientas. Si se reciben suficientes contribuciones, podrían ser reunidas en un producto de la comunidad sobre este aspecto.

---

## Apéndice: discusiones relacionadas

---

### MA y campañas 4 – 5 de abril de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

[http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp\\_showmsg&listname=OM&msgid=354208&cat\\_id=13913](http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=354208&cat_id=13913)

### **Mensaje original**

[Oenone Chadburn](#), Reino Unido y [Brian Woolnough](#), Reino Unido

4 de abril de 2006

Estimados miembros del 'Grupo Global de Practicantes de Mapeo de Alcances'

Estamos considerando utilizar el Mapeo de Alcances como parte de nuestros procesos de Seguimiento y Evaluación para un programa de Reducción de Riesgos de Desastres en varios países que estamos iniciando. Trabajaremos en Malawi, India, Bangladesh y Afganistán. Hemos leído la bibliografía y estamos impresionados, pero quisiéramos hacerle al grupo dos preguntas:

1. ¿Hay alguien con experiencia en la aplicación del MA como herramienta para la realización de campañas? Este es uno de los métodos de nuestro trabajo y nos sería muy útil conocer a alguien que lo haya usado en este contexto.
2. Nos encantaría poder reunirnos, incluso por una hora, con alguien que posea experiencia de primera mano en MA. ¿Hay alguien que resida o trabaje dentro de los accesos de Londres o que esté de paso por Londres u Oxford en un momento en que pudiéramos encontrarnos? El momento ideal para encontrarnos con ustedes en Londres sería entre el 2 y el 12 de mayo de 2006. Sería muy bueno para nosotros poder conversar y partir de vuestra experiencia.

Esperando encontrarlos en algún momento



Con los mejores deseos

---

## Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

1. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido
2. [Sarah Earl](#), Canadá

## Resumen de las respuestas:

61. [Ben Ramalingam](#) ofreció tres materiales de información relacionados con el MA y las campañas. En primer lugar, citó el informe de Christine Beddoe sobre técnicas de SyE para campañas, en donde argumenta que el MA es útil en las campañas porque se focaliza en el cambio de comportamiento y hace que un programa defina con claridad los actores a los que dirige su acción, los cambios que espera ver y así por delante. En segundo lugar, remitió a los miembros a la charla de Fred Carden sobre el uso de la investigación para influir en las políticas públicas y, en tercer lugar, exhortó a los miembros a conocer la contribución de Natalia Ortiz sobre el tema de MA y campañas.
62. [Sarah Earl](#) sugirió que una metodología denominada "Nombrando el Momento" tiene potencial como socia del MA en la planificación y evaluación de campañas. Una fortaleza de Nombrando el Momento es que asegura que uno se define a sí mismo antes de buscar influenciar a otros, una parte fundamental del trabajo en campañas que está faltando en el MA.

---

## Comentarios finales y acciones a emprender:

- Por las recomendaciones de Natalia Ortiz sobre MA y campañas, ver el resumen de la discusión '**Fortaleciendo los argumentos para usar el MA**'.
  - El MA ayuda al trabajo en campañas asegurando que un programa defina con claridad los actores a los que dirige su acción y los cambios que espera ver.
  - 'Nombrando el Momento' debería ser utilizada cuando se realiza una campaña en el marco del MA. Esta técnica asegura que una organización se defina a *sí misma* antes de procurar influenciar a otros.
- 

## Esferas de Influencia: ¿quién es su Socio Directo? 14 – 16 de mayo de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

[http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp\\_showmsg&listname=OM&msgid=373215&cat\\_id=13913](http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=373215&cat_id=13913)

### Mensaje original

[Agnieszka Komoch](#), Alemania

14 de mayo de 2006

Estimados todos,

Me gustaría presentarme en este foro: soy integrante del Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances, un proyecto del IDRC coordinado por el Instituto Internacional de Facilitación y Consenso (IIFAC).



## mapeo de alcances

Organicé un taller de MA con Sarah y Beatrice Briggs en Alemania en el año 2005. Desde entonces he usado el MA como una herramienta estratégica de desarrollo para organizaciones comunitarias y he impartido cursos de MA (de diferente duración y para diferentes audiencias). Esta experiencia ha significado en la actualidad que cuanto más trabajo con MA, más sentido profundo y posibilidades encuentro en este método y más quiero aprender sobre el mismo.

Una de las cuestiones que me mantiene intrigada (y en la cual veo, ciertamente, una oportunidad para el desarrollo de una interesante herramienta adicional de instrucción o facilitación del proceso del MA) es la esfera de influencia. Especialmente cuando se llega a la pregunta "¿quién es su socio directo?" Es importante que el concepto de esfera de influencia sea claro y consistente.

Encontré muy útil la aplicación del concepto de "Círculos de Influencia" de S. Montague (se lo puede encontrar en <http://www.pmn.net/library/Library.htm>) para la planificación y la definición de estrategias. Sin embargo, todavía es teórico y no es apto para todas las audiencias, mientras que yo suelo diseñar ejercicios en torno a sujetos más que hacer presentaciones teóricas (era una académica pero he trasladado considerablemente mi enfoque hacia la educación).

Desearía saber si alguno de ustedes ha creado ejercicios que ayuden a las personas a captar el concepto, ya sea en relación con los SDs o con otros aspectos de la reflexión organizativa. En principios, no estoy buscando explicaciones teóricas (aunque pueden ser útiles) sino más bien enfoques prácticos.

Todo tipo de pensamientos y experiencias serán muy bienvenidos.

Saludos

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

1. [Sumana Wijerathne](#), Canadá
2. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido

### Resumen de las respuestas:

1. [Sumana](#) consideró este punto particularmente interesante - puede ser importante / útil influenciar a los socios directos inmediatos con todas las fuerzas antes que intentar influenciar a cada uno de los actores relevantes.
2. [Ben](#) compartió una herramienta denominada '[Influence Mapping](#)' (Mapeo de la Influencia), que ayuda a las organizaciones a identificar individuos y grupos con el poder de afectar decisiones claves, así como los canales principales a través de los cuales comunicarse con ellos. Ben agregó que hacerse cargo de un proceso de MA parece involucrar (implícitamente o no) un proceso similar al mapeo de la influencia y sugirió que podía valer la pena explicitarlo más.

---

### Influenciando en las políticas, 23 de agosto – 3 de setiembre de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=57>





## Mensaje original

[Enrique Mendizábal](#)

23 de agosto de 2006

### Una pregunta

Alguno de ustedes puede conocer el trabajo de RAPID sobre influencia en las políticas. Hacemos algo de investigación, asesoramiento y algo de capacitación. Nuestro enfoque ha incorporado algunos conceptos del MA (socios directos, señales de progreso) y se basa fuertemente en la COMPRENSIÓN del contexto y una visión estratégica del futuro. COMPRENDER el contexto, sin embargo, lleva tiempo. Algunas de las personas con las que estamos trabajando ahora no tienen tiempo. Viven sus vidas apagando incendios. Van de una reunión a otra, negociando, facilitando y manipulando su camino a través de una serie de procesos políticos muy complejos. Ellos quieren herramientas y habilidades que los ayuden a cambiar los comportamientos de las personas AHORA, no en el futuro y no lentamente. Al mismo tiempo, reconocemos que necesitan hacer esto sin perder la pista de los procesos de cambio de largo plazo que no pueden ser pasados por alto por las ganancias de corto plazo.

Estamos tratando de desarrollar un taller o método que incorpore tanto la planificación estratégica de largo plazo como herramientas y habilidades de corto plazo para cambiar los comportamientos de actores políticos claves. Siento que el MA es el método correcto para enmarcar la parte de largo plazo de planificación estratégica de influencia en las políticas, pero me temo que se pone demasiado énfasis en el largo plazo y no lo suficiente en las necesidades de corto plazo de muchos emprendedores políticos: ¿es suficiente "Yo espero ver"? Existen muchas herramientas y habilidades para la toma de decisiones y la negociación que trabajan con sus necesidades de corto plazo.

Lamenté no haber podido asistir al taller de Beatrice en Brighton -me pregunto si ustedes pueden compartir algo con nosotros sobre este tema (si es posible). ¿Alguno de ustedes tiene sugerencias sobre cómo juntar esos dos aspectos (largo plazo y corto plazo) sin que resulte desigual? MA para el largo plazo y 'todas esas otras herramientas de negociación / comunicación / toma de decisiones' para el corto plazo. Me temo que si se presenta de esta manera, los participantes las separarán cuando tengan que aplicarlas a su propio contexto y enfocarán, otra vez, el corto plazo, olvidando el largo plazo.

Me pregunto si esta es sólo una cuestión de habilidades de facilitación...

Lo mejor

Enrique Mendizábal

---

## Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

1. [Sarah Earl](#), Canadá

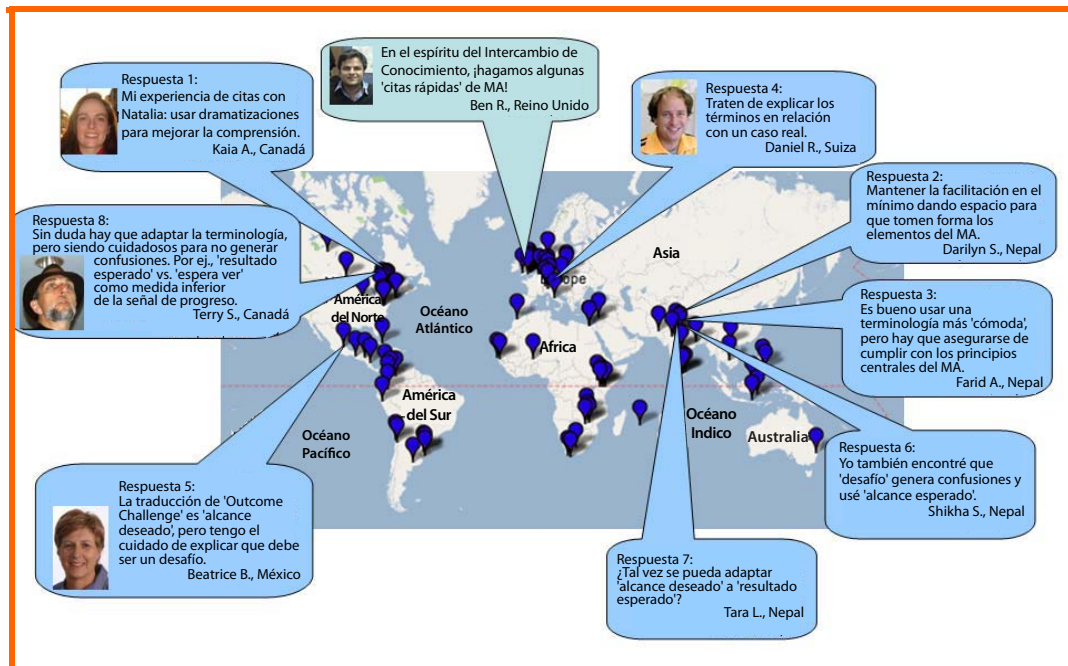
## Resumen de la respuesta:

1. [Sarah Earl](#) sugirió dos herramientas que pueden ser pertinentes para efectuar un trabajo de corto plazo de influencia en las políticas: 'Nombrando el Momento' y 'Mapeo de Decisiones'.



### 3.10 Citas Rápidas y terminología de 'Alcances Deseados', 17 de julio – 8 de agosto de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones

11 de diciembre de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=46> y

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=48>

#### Mensaje original

[Ben Ramalingam](#), Reino Unido

17 de julio de 2006

Estimados todos,

En abril y mayo de este año, hicimos funcionar un "Intercambio de Conocimiento" de la comunidad de MA que motivó cerca de 20 contribuciones provenientes de miembros en distintas partes del mundo. La idea era muy sencilla - comunicar una cosa que querían compartir y una cosa que querían aprender con respecto al MA. Pueden ver la visualización de este Intercambio de Conocimiento aquí:

<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=90>

¡Damos continuidad a ese espíritu esta semana con la Semana de Citas Rápidas de MA!



## mapeo de alcances

Si no lo hicieron antes, este es un gran momento para dedicar 5 minutos a actualizar vuestros Perfiles de Miembros con fotos y ubicaciones geográficas, así como agregar cualquiera de las aplicaciones del MA con la cual han estado trabajando.

La Semana de Citas Rápidas tiene que ver básicamente con el fortalecimiento de las conexiones internas de nuestro grupo a medida que el mismo se hace más grande y diverso. Repetiremos las Semanas de Citas Rápidas periódicamente a medida que vamos creciendo. Es muy sencillo.

1. Den una mirada a la visualización del Intercambio de Conocimiento y busquen el directorio de miembros y aplicaciones de MA.
2. Vean quiénes más están trabajando en MA y dónde.
3. Identifiquen a un miembro de la Comunidad que no conocen hasta ahora, cuyo trabajo parece interesante y envíenle un mensaje para presentarse e intercambiar vuestras experiencias e ideas sobre MA. Pongan en la línea correspondiente al Asunto (Subject) de vuestro mensaje "CITA RÁPIDA DE MA", para que todos sepan de qué se trata.
4. Si tienen una cita especialmente interesante, compartan sus experiencias con la Comunidad. ¡Felices Citas!

Dicho sea de paso, hemos tenido excelentes propuestas para la serie de discusión sobre "Herramientas para fortalecer el MA" - ¡sigan enviando esos mensajes!

Ben

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

53. [Kaia Ambrose](#), Canadá
54. [Darilyn Syiem](#), Nepal
55. [Farid Ahmad](#), Nepal
56. [Daniel Roduner](#), Suiza
57. [Beatrice Briggs](#), México
58. [Shikha Shrestha](#), Nepal
59. [Tara Lama](#), Nepal
60. [Terry Smutylo](#), Canadá

### Resumen de las respuestas:

63. [Kaia Ambrose](#) compartió su experiencia de 'citas' con una colega miembro de la comunidad de MA: Kaia y Natalia Ortiz se comunican regularmente en torno al MA y han hecho juntas la facilitación de talleres. Un enfoque especialmente útil que han desarrollado es la dramatización de situaciones para ilustrar señales de progreso y los alcances deseados. Esto no sólo agudizó la comprensión y mejoró el debate sino que también ayudó a romper el hielo y a generar un trabajo de equipo con los participantes en el taller.
64. [Darilyn Syiem](#) compartió sus experiencias de utilización del MA en Nepal, donde decidieron sustituir la expresión 'declaración de alcance deseado' por 'declaración de alcance' en la medida que la palabra 'deseado' confundía a los participantes. Dijo que el taller fue particularmente exitoso debido a que los facilitadores mantuvieron su intervención en el mínimo, permitiendo así que los participantes dispusieran del máximo de tiempo para trabajar en grupos en las declaraciones de la visión, la visión y las señales de progreso.
65. [Farid Ahmad](#) dijo que había disfrutado las discusiones animadas y diversas de la comunidad y preguntó si había miembros que compartieran sus experiencias de



## mapeo de alcances

uso y aplicación de herramientas de MA (en oposición a la discusión de los talleres) y cómo el MA había ayudado a la gestión del proyecto. Respondiendo a la sugerencia de Darilyn sobre la expresión 'declaración de alcance deseado', agregó que la parecía que las personas deberían usar aquellos términos con los cuales se sintieran cómodos, siempre que estuvieran cumpliendo con los principios centrales del MA de enfocar los comportamientos, relaciones y actitudes de los socios directos.

66. [Daniel Roduner](#) concordó con Farid en que la terminología específica puede ser adaptada en la medida que esto ayude a la comprensión de los participantes de los principios centrales del MA. Agregó que esto realmente puede ayudar a explicar los conceptos y la teoría en relación con un caso concreto.
67. [Beatrice Briggs](#) dijo que 'outcome challenge statement' se traduce mejor en español como 'alcance deseado', pero que ella tiene el cuidado de destacar a los participantes del taller que esto debe representar un desafío.
68. [Shikha Shrestha](#) reveló que ella también había experimentado unos pocos problemas con la expresión 'alcance deseado' en la medida que las personas a menudo no entienden porqué debe ser un desafío. Al principio, ella respondía a esto señalando que se deben vencer ciertos desafíos para lograr los alcances deseados, pero ahora tiende a usar la expresión 'alcance esperado', teniendo el cuidado de enfatizar que esto debe ser un desafío.
69. [Tara Lama](#) compartió los pareceres de Shikha sobre la terminología y sugirió que 'resultados esperados' era más fácil de captar.
70. [Terry Smutyllo](#) felicitó los esfuerzos de Shikha y Tara por adaptar la terminología del MA al lenguaje y la cultura del lugar en donde es aplicado. Sin embargo, hizo un llamado de atención para no perder la idea de 'apuntar alto' al colocar otra expresión en lugar de 'alcance deseado', que debe ser ambicioso y motivador además de realista y alcanzable. También puede haber un problema con el hecho de que la categoría inferior de señal de progreso sea 'espera ver' y el más alto nivel de cambio pretendido sea 'alcance esperado'.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

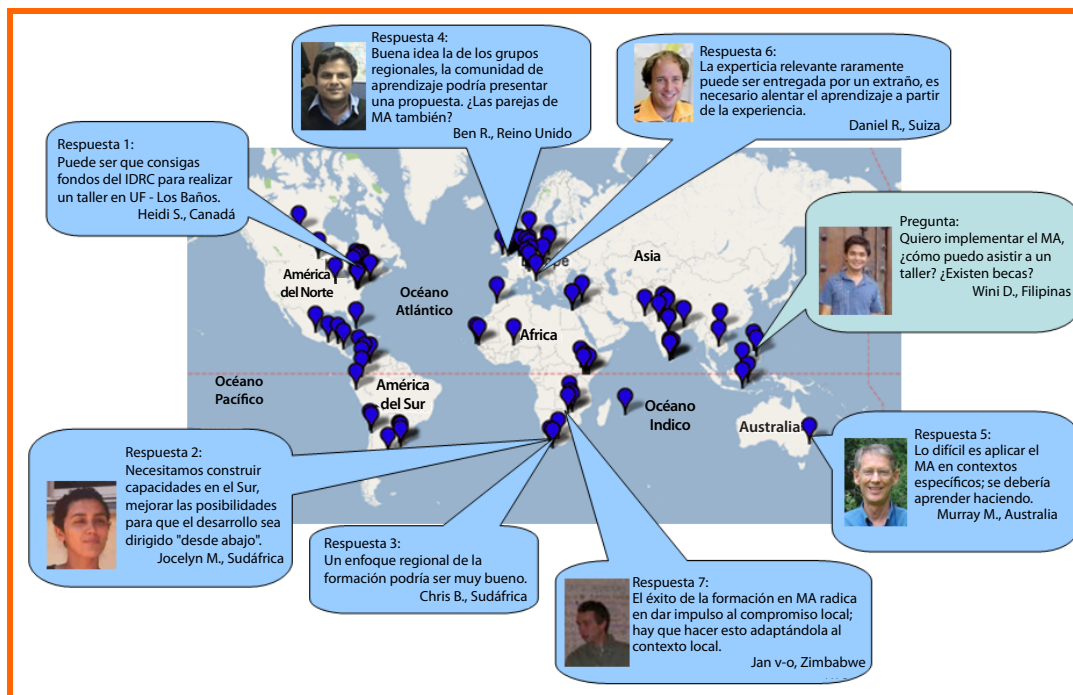
- Es especialmente valioso para los miembros de la comunidad de MA compartir experiencias tanto persona-a-persona (con 'citas rápidas') como en grupo.
- Es importante adaptar la terminología para ayudar a la comprensión y la aceptación a escala local, pero es necesario también tener cuidado de no alejarse de los principios centrales de los conceptos claves del MA.



mapeo de alcances

### 3.11 Taller en el sudeste, 26 de julio – 8 de agosto de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones

2 de enero de 2007

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=50>

#### Mensaje original

[Wini B. Dagli](#), Filipinas

26 de julio de 2006

Estimados Mapeadores de Alcances,

Soy miembro de esta lista de correo desde el mes de mayo y este es el primer mensaje que envío a nuestro Dgroup. Incluso antes de que este grupo fuera creado, estuve estudiando el manual de MA que bajé del CD Interactivo de MA. Más atrás, comencé a trabajar como oficial de programa de un proyecto financiado por el IDRC sobre comunicación participativa para el desarrollo ([www.allincbnrm.org](http://www.allincbnrm.org)). Como responsable de la buena marcha del proyecto, me estoy asegurando de que estamos prestando suficiente atención al seguimiento y mapeo de los impactos/alcances del proyecto.

Estamos tratando de hacer aquí, dentro del programa "**ALL in CBNRM**", una mejora del programa PDC anterior. Por ejemplo, empezamos por definir los planes para SyE desde el inicio del programa, algo que no era así en el programa precedente. Sin embargo, yo



## mapeo de alcances

imagino un marco que siga los alcances a medida que evolucionan durante el programa y que rastrea los cambios en el tiempo. En este momento, aún estamos seleccionando los indicadores de nuestros participantes de seis países. Pero el plan concreto y las directrices sobre cómo ocuparnos del mismo todavía no fueron acordadas.

Estoy pensando en la incorporación de algunos principios del MA al marco o, mejor aún, en implementar el MA como nuestro marco de evaluación. He leído vuestros mensajes sobre los talleres de MA y estoy pensando en asistir a uno. Ben, ¿sería posible conducir un taller de MA aquí en Filipinas o en otro lugar del sudeste de Asia? Realmente, quiero validar mi conocimiento de segunda mano con una discusión cara-a-cara sobre el proceso. O podría haber una persona o institución que ofrezca financiación a personas como yo, que desean participar en un taller pero no tienen los medios para hacerlo.

Por favor, aconsejenme.

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

61. [Heidi Schaeffer](#), Canadá
62. [Jocelyn Muller](#), Sudáfrica (2 contribuciones)
63. [Chris Burman](#), Sudáfrica
64. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido
65. [Wini Dagli](#), Filipinas
66. [Murray Millar](#), Australia
67. [Daniel Roduner](#), Suiza
68. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe

### Resumen de las respuestas:

71. [Heidi Schaeffer](#) dio la bienvenida a Wini a la comunidad de MA, comentó que la Universidad de Filipinas Los Baños sería un excelente lugar para alojar un taller de MA y sugirió a Wini que entrara en contacto con Guy Bisette del IDRC para averiguar sobre las posibilidades de fondos. Sugirió que una solución rápida podía ser asignar a Wini un tutor de la comunidad de MA y se ofreció a brindar ayuda por correo electrónico.
72. [Jocelyn Muller](#) apoyó el pedido de Wini de talleres locales de instrucción en MA y de fondos para los interesados en estos talleres. Ella considera que, para que las iniciativas de desarrollo sean conducidas 'desde abajo', es necesario desarrollar las capacidades de las personas para involucrarse y esto requiere una cantidad significativa de aprendizaje. Dijo que desarrollar la capacitación del Sur es una actividad fundamental y sugirió que esto podría hacerse capacitando a grupos centrales en cada región que luego pudieran transmitir la formación a otros.
73. [Chris Burman](#) concordó con que un enfoque regional podría tener el potencial para lograr un impacto significativo.
74. [Ben](#) apoyó la idea de Jocelyn de capacitar a grupos regionales y sugirió que la comunidad formase un grupo de trabajo para discutir el asunto y presentar luego una propuesta. También apoyó la idea de establecer relaciones de tutoría / parejas de MA y exhortó a los miembros a proponerse como voluntarios.
75. [Wini](#) estuvo de acuerdo en que la UF-Los Baños sería un buen lugar para alojar un taller de MA por el probable interés que podría poseer el personal académico. Coincidió en que la tutoría podría ser una medida económica buena para ayudar





## mapeo de alcances

en su aprendizaje, pero resaltó que también necesitaba asistir a un taller. Agregó que Sarah Earl había mencionado que habría un taller de MA en Asia en 2007, para el cual puede haber becas disponibles.

76. [Murray E. Millar](#) felicitó la pasión de Jocelyn por que las iniciativas de desarrollo sean dirigidas desde abajo, pero sugirió que esto puede tener diferencias con su afirmación de que el Sur necesita instrucción impartida por expertos extranjeros. Sugirió que mientras el manual de MA presenta directrices básicas, el principal desafío es aplicarlo a una situación local específica. Exhortó a las personas a tener el coraje de ir hacia adelante con el conocimiento que ya poseen y aprender a medida que van avanzando.
77. [Jocelyn](#) respondió que para ella el desarrollo de la capacidad local y el trabajo con sistemas de conocimiento autóctonos se apoyan mutuamente. Enfatizó la importancia de la participación de la mayoría de la población en el proceso de desarrollo y que, con este fin, el desarrollo debería fortalecer la capacidad de las personas para participar positivamente en el cambio social. Dijo que los pobres y los marginados siempre poseen muchas capacidades, pero que a menudo no reconocen esto por sí mismos y que son necesarios tiempo y cuidados para ayudarlos a alcanzar su potencial.
78. [Daniel Roduner](#) expresó que, aunque él mismo es un consultor, considera que la experticia relevante a menudo no puede ser entregada por alguien que venga de afuera. Considera que el conocimiento y las formas hacer las cosas a nivel local son fundamentales. Expresó que expertos costosos del Norte no se necesitan inevitablemente y que un enfoque guiado por el principio de 'aprender haciendo' es beneficioso: un vistazo breve del MA enriquecido con experiencias prácticas personales puede ser todo lo que se necesita para empezar a mover a la gente.
79. [Jan Van Ongevalle](#) enfatizó que el éxito de la capacitación en MA reposa en gran medida en impulsar el compromiso del equipo local que tendrá que continuar con la implementación del marco. Para lograr esto, durante la formación inicial en MA, es importante dedicar una buena cantidad de tiempo a la adaptación al contexto local específico.

---

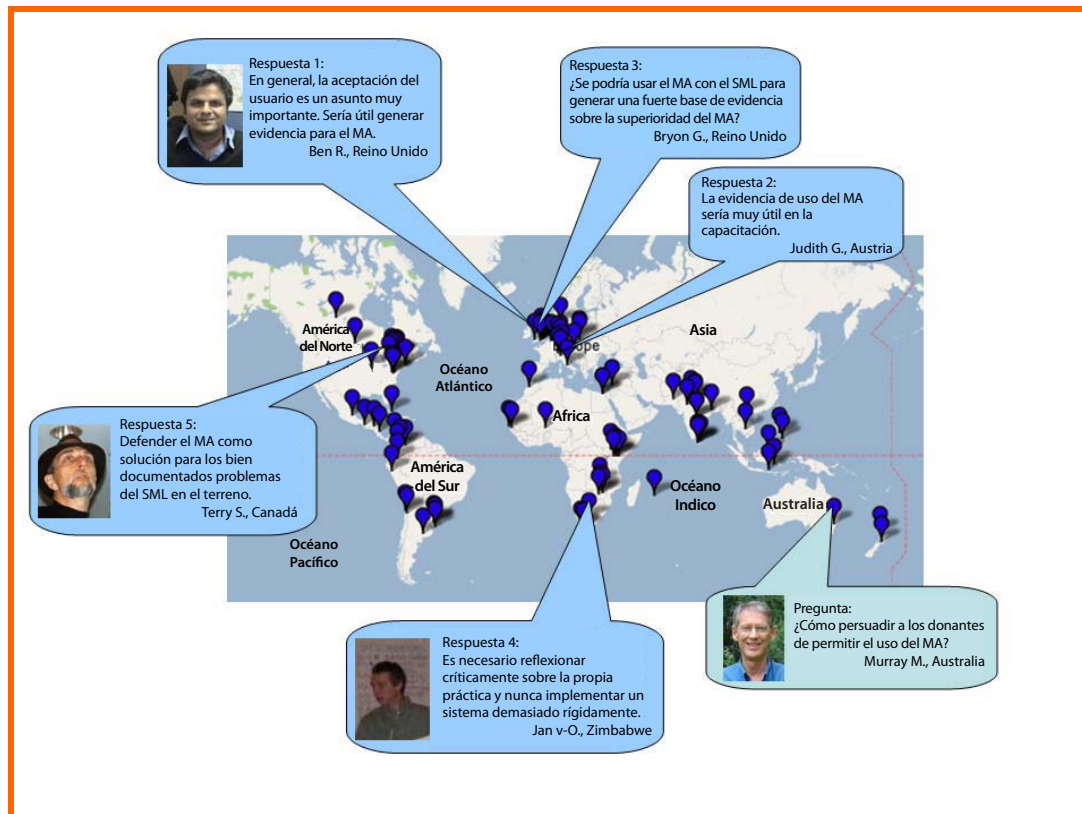
### Comentarios finales y acciones a emprender:

- Para apoyar al MA y a los que pretenden implementarlo será muy importante organizar talleres de formación.
- Una de las maneras de hacer esto puede ser con un modelo regional, brindando instrucción a grupos centrales en cada región que luego instruirán a otros.
- Relaciones de 'parejas' (o 'tutoría') de MA son una forma sencilla y económica de apoyar a los que están aprendiendo a usar el marco. ¡Es importante que miembros de la comunidad se ofrezcan voluntariamente para ayudar!
- Dicho esto, no debemos olvidar que captar el conocimiento y los métodos locales y adaptar el MA al contexto en el cual se aplica son condiciones fundamentales para el éxito de los programas de desarrollo.



## 3.12 La aceptación del donante, 7 – 16 de setiembre de 2006

### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones

7 de diciembre de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=60>

### Mensaje original

[Murray E. Millar](#), Australia

7 de setiembre de 2006

Estimados mapeadores de alcances,

Recientemente, tuve un intercambio de mensajes con un practicante de MA que pensé valdría la pena compartir con ustedes y ver si genera mayores ideas y sugerencias.

Yo escribí: "Trabajo actualmente en la facilitación del diseño de un programa en PNG para ayudar en la gestión y prevención de Enfermedades Sexualmente Transmisibles. Pretendo usar el MA desde el inicio para alimentar el diseño y ver si puedo convencer al donante de utilizar solo el MA y no tener que complicar la gestión del programa con un



## mapeo de alcances

marco lógico paralelo. Me interesa saber si tienes alguna experiencia en presentar a los donantes argumentos con este fin y, en caso afirmativo, qué me recomendarías."

La respuesta de Daniel: "¿Cómo convencer a los donantes? No es una tarea fácil. Para cambiar el comportamiento de una agencia donante se necesita tiempo, compromiso y diferentes estrategias. Nosotros la planeamos como un proceso de MA y definimos algunas señales de progreso para los donantes. Esto va desde mostrar interés, a leer estudios de caso, visitar actividades de formación, probar el MA en una fase piloto, etc. Actualmente, estoy evaluando un grupo de trabajo interno del SDC con MA y uno de los principales objetivos es 'probar el MA' y 'formar personal del SDC' en el uso del MA.

¿Que haría yo en vuestro lugar? Prepararía un breve (y tal vez ficticio) plan de MA para el próximo "programa de gestión y prevención de Enfermedades Sexualmente Transmisibles". Mostrar al donante qué significa concretamente MA, cómo podría ser la declaración de visión y de misión, quienes son los socios directos y cuáles son sus alcances deseados, hablar de las señales de progreso y las posibilidades del programa de desarrollar estrategias en apoyo del logro de los desafíos y señales de progreso.

Basado en el ejemplo, enumerar las principales ventajas, por ejemplo:

- Sólo las cosas no cambian, son las personas y las organizaciones que deben cambiar.
- Especialmente en el contexto de las enfermedades sexualmente transmisibles, las PERSONAS deben cambiar su comportamiento
- Diferentes socios cumplen diferentes funciones y responsabilidades, es importante nombrarlos desde el mismo inicio
- El programa no será capaz de cambiar la situación, los socios directos deben hacerlo y cada SD necesita diferentes tipos de apoyo para cumplir con su desafío
- El Mapeo de Alcances se ha desarrollado a partir del trabajo social y de la ingeniería social, no como el SML (ejército e ingenieros). Dentro del contexto dado, el enfoque del MA podría ser una ayuda mucho más eficaz.

Además, en su mayoría, los donantes quieren ser flexibles, actualizados, innovadores, etc. El MA les da una oportunidad para serlo".

Son bienvenidos otros comentarios sobre este asunto.

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

69. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido (2 contribuciones)
70. [Judith Galla](#), Austria
71. [Bryon Gillespie](#), Reino Unido (2 contribuciones)
72. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe
73. [Terry Smutylo](#), Canadá

### Resumen de las respuestas:

1. [Ben](#) considera que la identificación del usuario es un asunto muy importante para la comunidad de aprendizaje. Argumentó que aunque puede ser en la práctica difícil de llevar adelante, la generación sistemática de evidencia para el MA sería muy útil para fundamentar a favor del MA, así como ayudaría a adaptar y mejorar la metodología. Sugirió que la creciente evidencia de las deficiencias del marco lógico (ver por ej. <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=94>) podría llegar a proporcionar más espacio para la aplicación del MA.
2. [Judith Galla](#) remitió a los miembros a un documento que denomina al MA como un enfoque útil para la actividad de seguimiento y evaluación, así como para la



## mapeo de alcances

capacitación, sugiriendo que esto podría usarse para justificar el MA ante los donantes (<http://www.ecdpm.org/dp58B>).

3. [Bryon Gillespie](#) señaló que al defender el uso del MA, el avance a menudo se encalla cuando la discusión llega al punto en donde debe decidirse cuál sistema es mejor que el otro. Sugirió que se podría generar una base de evidencia para el MA utilizando ambos sistemas en paralelo: si un proyecto dirigido con MA mostrara tendencias positivas en los indicadores del SML, esto podría ofrecer evidencia que las principales organizaciones estaría en mejor disposición de entender e incorporar en su seno.
4. [Ben](#) felicitó a Bryon por su aporte y agregó que este proceso de combinar MA y SML ha estado ocurriendo en una serie de lugares tanto explícita como implícitamente. Sin embargo, la idea de hacerlo con el fin de generar evidencia para el MA es nueva, interesante y digna de ser examinada.
5. [Jan Van Ongevalle](#) aportó sus experiencias con MA y SML. Su organización St2eep comenzó usando el SML en 2003, pero pronto se dio cuenta que no era suficiente para enfrentar ciertos desafíos tales como la sustentabilidad futura del proyecto y la clarificación de responsabilidades de los diferentes actores. Desde enero de este año han estado usando el MA a nivel operativo, partiendo del SML para desarrollar planes operativos anuales basados en el MA y usando el SML en sus informes anuales para los donantes. Para Jan es importante reflexionar críticamente sobre los impactos en el terreno y ajustar en concordancia los métodos. Exhortó a los miembros a no implementar ninguna herramienta de gestión de un proyecto demasiado rígidamente y agregó que para poner en práctica cualquier sistema nuevo entre dos actores se requiere tiempo y es necesaria una asociación sana y confiable.
6. [Terry Smutyló](#) sugirió que los donantes se sienten más cómodos con el SML porque les da lo que necesitan conocer dada la distancia que los separa de las actividades en el terreno, mientras que el MA es adecuado para aquellos que están en el terreno, trabajando directamente con las dinámicas complejidades del cambio social en el cual están inmersos. Sería sabio presentar al MA como solución para los bien documentados problemas del SML, trayéndolo al terreno. Esto llevaría a ver el SML como bueno para la planificación inicial, en general mal informada, hecha para fines de financiamiento, y el MA como mejor para apoyar la implementación, el seguimiento y el aprendizaje en el terreno.
7. [Bryon](#) respondió que parece necesario aquí una interfase o adaptador para que la información pueda ser traducida del MA a un 'receptáculo' de marco lógico. Esto podría ayudar a generar evidencia en la forma como dijo antes, lo cual podría ser el único tipo de evidencia capaz de convencer a aquellos de la corriente principal que están actualmente dedicados al SML.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

- Para aumentar la aceptación por los donantes, es necesario generar y explorar la evidencia del MA y prepararse para destacar las fallas de otros sistemas.
- Los donantes están a menudo más cómodos con el SML. Un recurso interesante podría ser ejecutar el MA y el SML en forma simultánea con el fin de mostrar los beneficios del MA con los indicadores del SML.
- Otro enfoque puede ser aceptar que el SML se adecua mejor a la perspectiva de desarrollo de los donantes y presentar el MA como la clave para conectar el SML



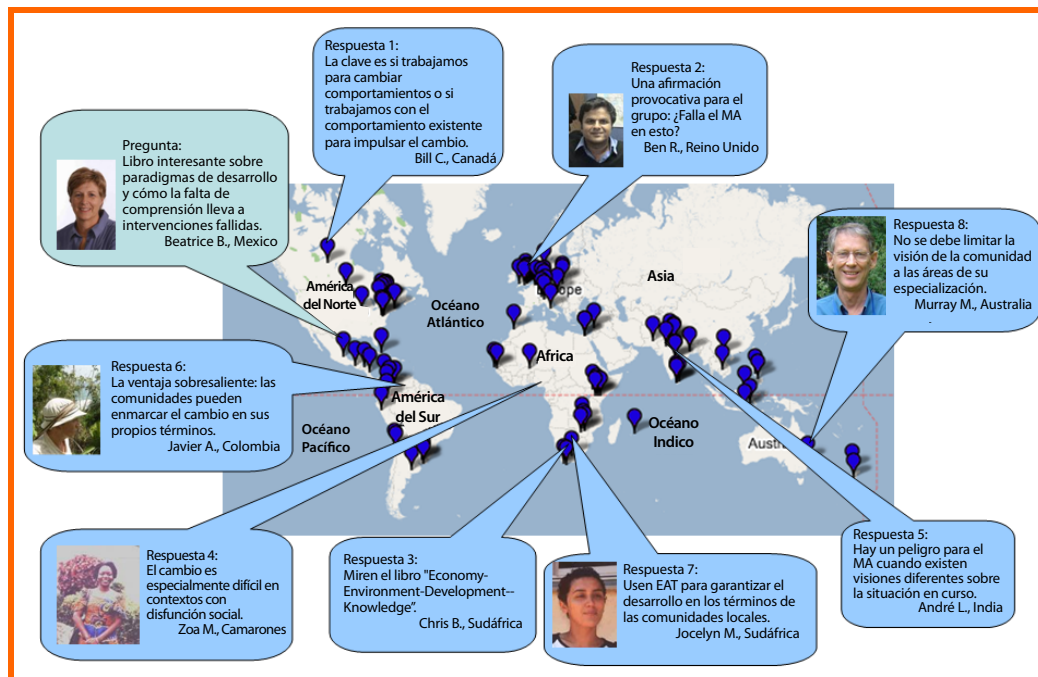
'al terreno', usando el MA para apoyar y adaptar el proyecto, a la vez que aporta las informaciones a presentar a los donantes usando el SML.



mapeo de alcances

### 3.13 Reflexiones sobre paradigmas de desarrollo, 24 de setiembre – 22 de noviembre de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión

Preparado por Harry Jones

4 de diciembre de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=62> y

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=76>

#### Mensaje original

[Beatrice Briggs](#), México

24 de setiembre de 2006

Recientemente, leí "The Places in Between", de Rory Stewart. El autor, un periodista escocés, cuenta la historia de un viaje a pie de 36 días realizado por él desde Herat hasta Kabul en el invierno de 2002, poco después de la caída de los Talibanes. Entre las muchas cosas interesantes que dice sobre el Afganistán rural contemporáneo están sus comentarios sobre los esfuerzos de gobiernos extranjeros y agencias internacionales de desarrollo para llevar a cabo cambios en países que no entienden bien. Creo que las reflexiones de Stewart son argumentos útiles para el cambio de paradigma de desarrollo del cual forma parte Mapeo de Alcances. A continuación, unas pocas citas del libro.





## mapeo de alcances

"La mayoría de los formuladores de políticas no conocía casi nada sobre las villas en donde vivía el 90 por ciento de la población afgana. Provenían de estados posmodernos, seculares y globalizados, con tradiciones liberales en las leyes y el gobierno. Era natural para ellos iniciar proyectos sobre diseño urbano, derechos de las mujeres y redes de cables de fibra óptica, hablar sobre procesos transparentes, limpios y responsables, de tolerancia y sociedad civil, y hablar de un pueblo "que desea la paz a cualquier costo y entiende la necesidad de un gobierno centralizado y multiétnico". (pág. 246)

"Los formuladores de políticas no tenían tiempo, estructuras ni recursos para realizar un estudio serio de una cultura ajena. Justificaban su falta de conocimiento y experiencia centrándose en la pobreza, sugiriendo que no existían diferencias culturales dramáticas. Actuaron como si los duros pobladores estuvieran interesados en todas las prioridades de las organizaciones internacionales, aún cuando esas prioridades eran mutuamente contradictorias... Sin el tiempo, la imaginación y la persistencia necesarias para entender las experiencias de los afganos, los formuladores de políticas encontrarían imposible cambiar la sociedad afgana en el sentido que ellos querían cambiarla". (pág. 247)

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

- 74. [Bill Cowie](#), Canadá
- 75. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido (3 contribuciones)
- 76. [Chris Burman](#), Sudáfrica
- 77. [Zoa Ngoyere Mirelle](#), Camarones
- 78. [Kaia Ambrose](#), Canadá
- 79. [André Ling](#), India
- 80. [Javier Pachero Arrieta](#), Colombia (2 contribuciones)
- 81. [Jocelyn Muller](#), Sudáfrica
- 82. [Murray E. Millar](#), Australia

### Resumen de las respuestas:

1. [Bill Cowie](#) sugirió a los miembros que vieran "The Power of Greed", de Michael Rosberg, que contiene una buena documentación sobre el problema de la falla de la ayuda al desarrollo en tomar en cuenta las condiciones locales. Rosberg sostiene que las intervenciones de desarrollo a menudo ignoran las formas de subsistencia económica de las sociedades locales y adoptan la posición de que el comportamiento debe cambiar, en lugar de trabajar con el comportamiento existente para impulsar el cambio. Este enfoque está destinado al fracaso y el comportamiento requerido para subsistir en estas sociedades simplemente volverá a aparecer.
2. [Ben Ramalingam](#) agradeció a Beatriz por sus aportes y sugirió al grupo que se centrara en cómo este tema se relaciona específicamente con el Mapeo de Alcances. Presentó una declaración provocativa: "A pesar del enfoque del MA hacia un 'nuevo paradigma de desarrollo' el hecho de que no incluya ninguna técnica para valorar el contexto, los poderes, intereses y relaciones existentes significa que el MA podría conducir fácilmente hacia el tipo de proyectos y programas de desarrollo deficientes que fueron señalados por Bea y Bill" (que adoptan la posición de que el comportamiento debe cambiar, en lugar de trabajar con el comportamiento existente para impulsar el cambio).
3. [Chris Burman](#), que se está preparando para usar el MA como parte de un proyecto de investigación, opinó que una discusión sobre los paradigmas de desarrollo podía ser enriquecida por el libro "Economy-Environment-

Development-Knowledge” del Dr. K. Cole, que examina las creencias que modelan los parámetros intelectuales de los enfoques del desarrollo.

4. [Zoa Ngoyere Mirelle](#) concordó con Bill y Bea y agregó que es muy difícil generar el cambio en contextos caracterizados por la disfunción social, en especial en donde no existen mecanismos de comunicación y son débiles las organizaciones y la capacidad técnica y financiera para generar el cambio. Agregó que está actualmente encarando estas cuestiones en su proyecto de investigación, que está observando cómo las asociaciones pueden generar gobernanza local y ayudar al desarrollo socio-económico en los bosques de Camarones.
5. [Ben](#) convocó a los miembros a proponerse como voluntarios para ser la 'pareja de MA' de Chris para aconsejar su utilización del MA, reiteró su declaración provocativa y recordó a los miembros que existen planes para facilitar las discusiones en francés, español y alemán en el futuro.
6. [Kaia](#) se ofreció para ser la pareja de MA de Chris agregando que pensaba que era un buen sistema de aprendizaje e indicando que estará incluyéndolo en una documentación sobre el MA que irá a elaborar en los próximos meses.
7. [André Ling](#) consideró que vale la pena explorar a fondo el desafío de Ben. En primer lugar, se podría sostener que desde el momento en que socios locales están involucrados en dar forma a su propia visión, misión, alcances deseados y señales de progreso, es probable que implícitamente incorporen su conocimiento sobre las relaciones y comportamientos existentes. Sin embargo, el hecho de que esto se produzca *implícitamente* podría conducir a problemas en el caso (probable) de que existan visiones divergentes sobre la situación.

Realizó un bosquejo de un proyecto en curso en el cual participa y donde está procurando ampliar la cronología histórica componente del MA para incorporar una valoración no solamente de los padrones, relaciones y percepciones de comportamiento existentes, sino también una valoración de su evolución en el tiempo. Esto se haría antes de la elaboración de un sistema de MA por medio de una Investigación Apreciativa y se espera que haga transparente para el equipo del proyecto las prácticas, conductas y relaciones existentes, así como prepare a la comunidad para articular los alcances deseados, señales de progreso, etc.

André sostuvo que el desafío real para el MA se da en situaciones que exigen un despliegue rápido. Si bien idealmente siempre estarían involucrados los socios locales en la formulación de la visión, alcances deseados, etc., cuando existe la presión del tiempo André consideró que es un compromiso aceptable ponerlo a funcionar sin consulta, para darle al proyecto un punto de partida. Habría que ver el proyecto de desarrollo como un proceso de aprendizaje y no centrarse en poner a funcionar un sistema de MA por encima de todo. Hipótesis simples y fácilmente comunicables pueden funcionar para empezar y esto puede ser redefinido en base a las lecciones aprendidas a medida que el proyecto evoluciona, para asegurar que 'aprendemos para hacer y haciendo'.

Por tanto, el MA conducirá a proyectos defectuosos como los descritos por Bill y Bea solamente si los usuarios del MA pierden el énfasis de implementación del proceso y se centran en requisitos formales para hacer funcionar el sistema por encima del aprendizaje y la adaptación de sus proyectos. Lamentablemente, los donantes no son muy receptivos a este enfoque de proyectos 'en evolución'.



## mapeo de alcances

8. [Javier Arrieta](#) argumentó que es importante reconocer que las intervenciones tienen sus limitaciones y es esencial mejorar la posibilidad del cambio endógeno dirigido por los actores locales. Considera que una "ventaja sobresaliente" del MA es el respeto por los códigos culturales y estilos de vida en la comunidad al dar forma al cambio 'en sus propios términos'. Se encuentra actualmente escribiendo un manual para facilitar este proceso en las comunidades.
9. [Jocelyn](#) remitió a los participantes a su contribución a la discusión sobre el uso de herramientas para complementar y fortalecer el Mapeo de Alcances. Las Entrevistas de Actitud Transformacional (EAT) son útiles para permitir a los actores locales definir y dirigir las intervenciones de desarrollo, lo cual es incorporado luego al proceso de MA. En la medida que EAT se basa en el paradigma de la Investigación Apreciativa, el centro es el cambio positivo iniciado por el individuo y es por tanto expresión de los "códigos culturales y estilos de vida y la forma cómo la comunidad desea modificarlos". Jocelyn colocó el desafío de que esto puede no ser realmente posible en la medida que las intervenciones están limitadas al sector en donde el iniciador se encuentra involucrado. Por ejemplo, en su proyecto sobre energía y pobreza, si los investigadores participantes identificaron como su visión nuevos métodos (en lugar de servicios de energía mejorados), ¿qué podría ella hacer?
10. [Murray Millar](#) respondió el desafío de Jocelyn, afirmando que las organizaciones dedicadas al desarrollo *no deberían* limitar la visión de la comunidad a áreas en donde ellas tienen especialización y deberían tener cuidado de no provocar esto inconcientemente. La naturaleza de la 'declaración de visión' hace muy plausible que pueda abarcar aspectos que trasciendan la especialización y la capacidad de su organización, aunque la declaración de misión *puede* identificar áreas específicas que su organización puede encarar. Cuando su organización no tiene especialización en ninguno de los componentes incluidos en la visión, se debe simplemente buscar otra comunidad para ayudar.
11. [Javier](#) prometió dar sus reacciones a los últimos desarrollos de la discusión.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

- Existe claramente un desafío para todos los paradigmas de desarrollo en ser sensibles a las necesidades locales y trabajar con el comportamiento existente para impulsar el cambio. Esto no es diferente para el Mapeo de Alcances y es importante discutir cómo resolver mejor este desafío.
- Algunos ven el hecho de que no incluye un método para valorar explícitamente el comportamiento y las relaciones existentes como una debilidad potencial en su habilidad para resolver este desafío. El MA podría ser fortalecido en este aspecto mejorando la actividad de reconstrucción cronológica o utilizando herramientas cercanas a la comunidad como las ETA para alimentar la definición de los componentes del MA.
- Existen poderosas razones para creer que el MA ofrece significativas ventajas frente a otros enfoques por ser capaz de enmarcar el cambio visualizado por la comunidad 'en sus propios términos', especialmente cuando la participación es fomentada de tal forma que permite el compromiso efectivo de la comunidad (Javier está escribiendo un manual sobre esto).
- Es importante que las organizaciones se aseguren de que inconcientemente no influirán a las comunidades en la definición de su visión, etc., hacia el sector en donde se desempeña la organización. Esto implica estar preparados para



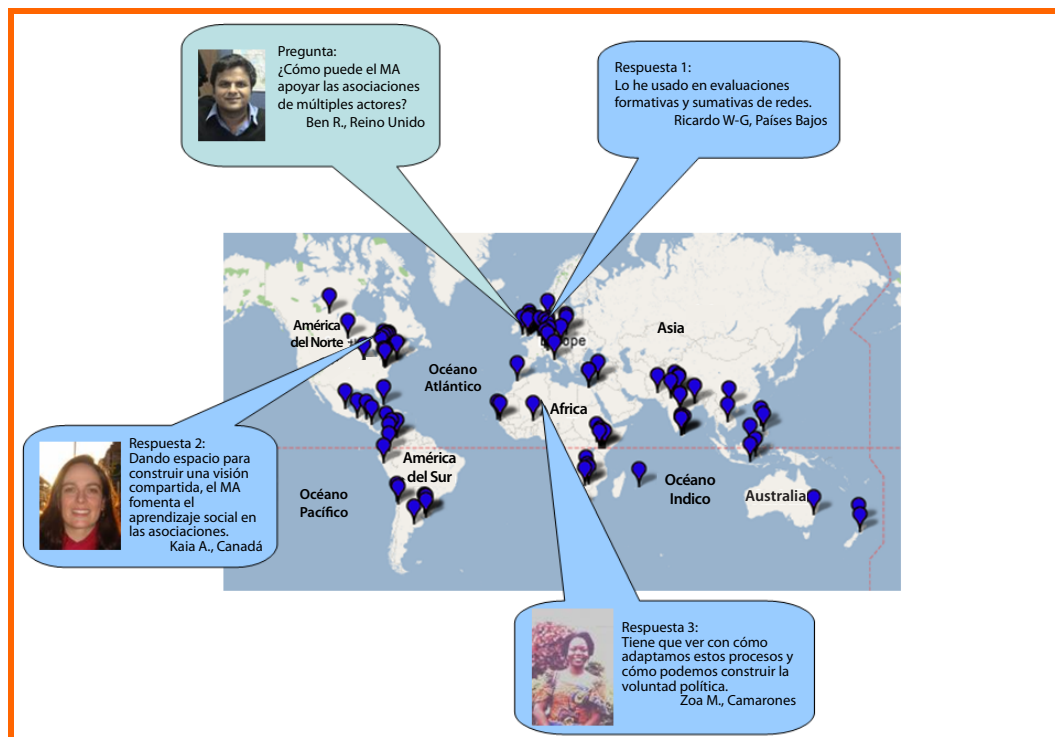
trasladarse a ayudar a otra comunidad si queda claro que la organización no puede proveer ayuda sobre ningún aspecto de la declaración de visión.



mapeo de alcances

### 3.14 Mapeo de Alcances y asociaciones, 4 – 19 de octubre de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones

5 de diciembre de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=64>

#### Mensaje original

[Ben Ramalingam](#), Reino Unido

4 de octubre de 2006

Estimados todos

Uno de los programas del ODI ha estado recientemente involucrado en el lanzamiento de la Partnership Declaration (ver <http://www.thepartnershipdeclaration.org/mainpages/read/index.php>), que es un llamado a la acción a los líderes y tomadores de decisiones para trabajar con vistas a materializar el pleno potencial de las asociaciones de múltiples actores.

El principio subyacente es que, aunque las asociaciones de múltiples actores son ahora un enfoque experimentado y probado para los difíciles problemas de la pobreza, la degradación ambiental y la gobernanza débil, su pleno potencial permanece inexplorado. La declaración



## mapeo de alcances

convoca a mayores compromisos de los líderes de todos los sectores para dar un salto dramático en nuestra capacidad colectiva de alcanzar metas de desarrollo sustentable.

Específicamente, la Partnership Declaration apela a líderes y tomadores de decisiones de todos los sectores para:

- [i]“1. Revisar las políticas existentes para maximizar el valor estratégico de las asociaciones de múltiples actores.[/i]**
- [i]2. Usar vuestro liderazgo personal para dar energía a una cultura de cooperación en todas sus organizaciones y redes.[/i]**
- [i]3. Adoptar procedimientos de adquisición que estimulen, en lugar de inhibir, asociaciones innovadoras.[/i]**
- [i]4. Tratar la gobernanza de asociaciones de múltiples actores tan seriamente como usted trata otros compromisos importantes. [/i]**
- [i]5. Maximizar el potencial de su personal como practicantes de asociaciones, [/i]** por ejemplo, revisando los criterios de evaluación del personal, invirtiendo en capacitación y premiando las decisiones cooperativas de riesgo.
- [i]6. Medir en conjunto los resultados cualitativos y cuantitativos. [/i]** tales como relaciones, innovación y nuevas normas y prácticas.
- [i]7. Generar una cultura del buen comportamiento asociativo respetando con autenticidad los aportes de los demás.”[/i]**

¡Parece haber aquí un claro potencial para el MA!

¿Alguno de ustedes tiene ideas específicas o ejemplos de cómo el Mapeo de Alcances puede contribuir a apoyar los principios de asociaciones de múltiples actores en trabajos con fines sociales?

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

- 83. [Ricardo Wilson-Grau](#), Países Bajos
- 84. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido
- 85. [Kaia Ambrose](#), Canadá (2 contribuciones)
- 86. [Zoa Ngoyene Mireille](#), Camarones

### Resumen de las respuestas:

- 80. Como consultor, [Ricardo Wilson-Grau](#) ha adaptado el Mapeo de Alcances para efectuar una evaluación sumativa de las redes internacionales de actores del cambio social (ver "[Evaluating International Social Change Networks: A Conceptual Framework for a Participatory Approach](#)" en <http://www.mande.co.uk/networks.htm>). Ricardo está utilizando en la actualidad el Mapeo de Alcances en su trabajo sobre asociaciones multisectoriales (empresas, gobierno y ONG, en particular) para el seguimiento y producción de evaluaciones formativas y sumativas.
- 81. [Ben](#) agradeció a Ricardo y lo exhortó a mantener informada a la comunidad de sus adaptaciones de los principios y conceptos del MA. Agregó su impresión de que esta podría ser un área muy importante en el futuro y pidió a Ricardo que compartiera más sobre cómo y por qué adaptó el MA para sus propósitos, así como los desafíos que debió vencer al hacerlo.
- 82. [Kaia Ambrose](#) compartió sus experiencias con asociaciones y trabajo en redes de múltiples actores. Ella considera que el MA ayuda a construir asociaciones mediante el fomento del aprendizaje social generando un espacio en donde diferentes actores se reúnen para construir una visión común. Los actores





## mapeo de alcances

comprenden entonces que para alcanzar su visión es necesario trabajar en forma cooperativa. Respondiendo a la pregunta de Ben sobre cuáles son los desafíos planteados al introducir el MA a personas con "modos de pensar y objetivos muy diferentes", sostuvo que el elemento clave es reunir a las personas para comprender que tienen un interés común. A través de una cuidadosa tarea de facilitación, pueden llegar a darse cuenta de que tienen un interés común, que son de hecho interdependientes uno con el otro para alcanzar ese interés y que pueden entonces comenzar con pequeñas dosis de acciones colectivas.

83. [Kaia](#) dirigió la atención de la comunidad hacia el curso de Wageningen International sobre "Facilitating Multi-Stakeholder Processes and Social Learning" ([http://www.wi.wur.nl/UK/newsagenda/agenda/Facilitating\\_multistakeholder\\_processes\\_and\\_social\\_learning.htm](http://www.wi.wur.nl/UK/newsagenda/agenda/Facilitating_multistakeholder_processes_and_social_learning.htm)), un portal de recursos sobre asociaciones de múltiples actores y aprendizaje social (<http://portals.wi.wur.nl/mssp/>) y otro portal de recursos sobre "Participatory planning, monitoring and evaluation. Managing and learning for impact" (<http://portals.wi.wur.nl/ppme/>).
84. [Mireille](#) estimó que las cuestiones de importancia a atender aquí son cómo se puede planificar, evaluar y *adaptar* procesos continuos de construcción de asociaciones. ¿Qué recursos y capacidades se necesitan y cómo se puede construir la buena fe política?

---

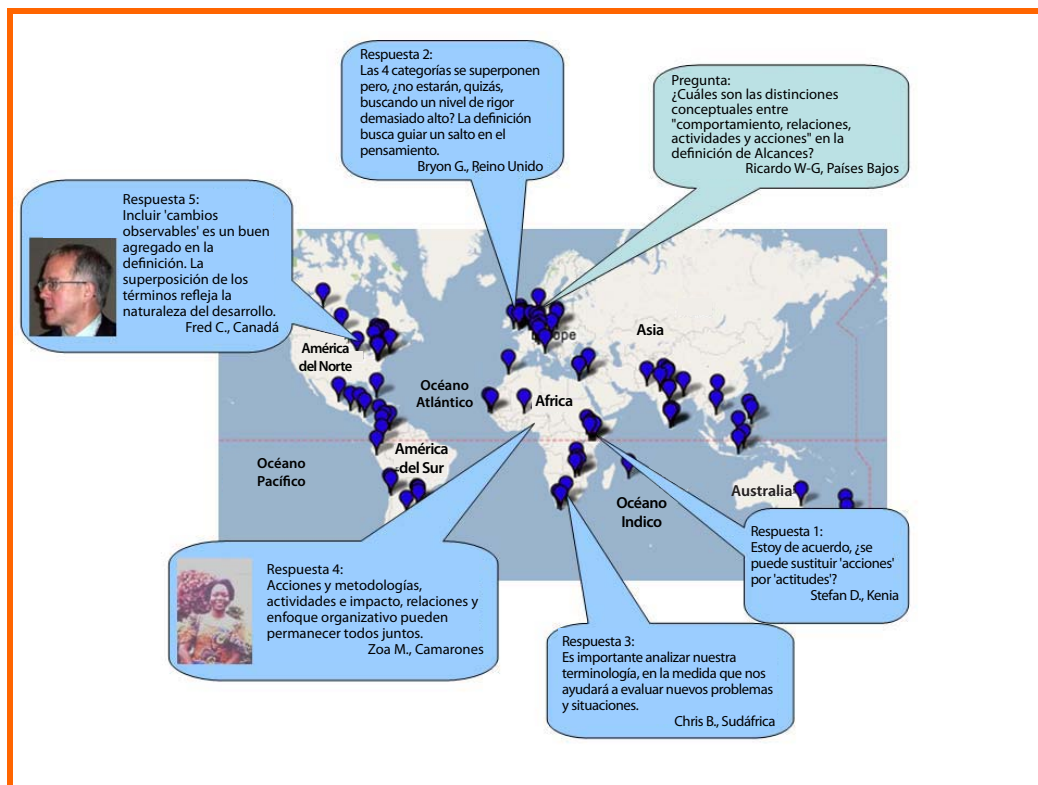
### Comentarios finales y acciones a emprender:

- Parece que la evaluación de las asociaciones es una fortaleza del Mapeo de Alcances y que promete ser un área importante en el futuro.
- El MA ayuda a fortalecer las asociaciones impulsando el aprendizaje social.



## 3.15 Categorías del cambio en 'alcances', 11 – 19 de octubre de 2006

### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



### Resumen de la discusión:

Preparado por Harry Jones

11 de diciembre de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=64>

### Mensaje original

[Ricardo Wilson-Grau](#), Países Bajos

11 de octubre de 2006

Colegas,

La definición de 2001 del IDRC (la última definición "oficial" que dispongo) sobre alcances es "cambios en el comportamiento, en las relaciones, actividades y acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa". No veo una diferencia entre actividades y acciones o entre comportamiento y acciones.

He tratado sin éxito de encontrar una respuesta satisfactoria en el sitio Web. ¿Alguien puede explicarme cómo distingue conceptualmente las cuatro categorías de cambios?



Muchas gracias,  
Ricardo Wilson-Grau

---

## Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

- 87. [Stefan Dofel](#), Kenia
- 88. [Bryon Gillespie](#), Reino Unido (2 contribuciones)
- 89. [Chris Burman](#), Sudáfrica
- 90. [Zoa Ngoyene Mireille](#), Camarones
- 91. [Ricardo Wilson-Grau](#), Países Bajos
- 92. [Fred Carden](#), Canadá

## Resumen de las respuestas:

- 85. [Stefan Dofel](#) compartió las impresiones de Ricardo sobre la falta de distinciones entre las categorías, él ve acciones y actividades como la misma cosa y ambas como aspectos del comportamiento. Sugirió remplazar 'acciones' por 'actitudes' en la definición del IDRC.
- 86. [Bryon Gillespie](#), aceptó que 'comportamiento, relaciones, actividades y acciones' se superponen, pero sugirió que los miembros estaban buscando un grado de rigor que no era pretendido por la definición del IDRC. Él piensa, en cambio, que estas 4 categorías intentan guiar el pensamiento de las personas hacia la clase de cosas que su programa debería proponerse cambiar y cuyo cambio es posible observar.
- 87. [Chris Burman](#) ofreció los pensamientos de un psicólogo ruso de los años 1920, Vygotsky, que definió una actividad como un objetivo generalmente compartido, una acción como un movimiento conciente para hacer algo dirigido a lograr un objetivo y una operación como una rutina o un evento de segunda naturaleza. Chris sostuvo que el análisis de nuestra terminología puede ayudarnos a tomar decisiones cuando somos desafiados por situaciones o contextos extraños.
- 88. [Zoa Ngoyene Mireille](#) dijo que acciones y metodologías, actividades e impacto, relaciones y enfoque organizativo podían permanecer todos juntos.
- 89. [Ricardo](#) agradeció a los participantes hasta este momento en la discusión. Sintió que ahora entendía que la intención no era esforzarse por alcanzar una claridad conceptual cristalina, sino más bien aceptar la naturaleza superpuesta y no excluyente de las 4 categorías de cambios. Ofreció una nueva definición de trabajo: "En el MA, los 'alcances' se concentran en los *cambios observables* (comportamiento, relaciones, actividades, acciones) en las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa y que potencialmente contribuirán en forma significativa al logro de su visión".
- 90. [Fred Carden](#) estuvo de acuerdo con la nueva definición de Ricardo y sugirió que la superposición en el significado de los elementos constitutivos de los 'alcances' reflejan la naturaleza superpuesta y no excluyente del desarrollo.
- 91. [Bryon](#) ofreció otra definición alternativa para los 'Alcances' como "cambios observables (comportamiento, relaciones, actividades, acciones) en las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa y con los cuales tales cambios son necesarios para que el programa alcance su visión". Su nueva definición incluye la idea de los socios



## mapeo de alcances

directos, que Bryon considera inseparable del concepto de alcances.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

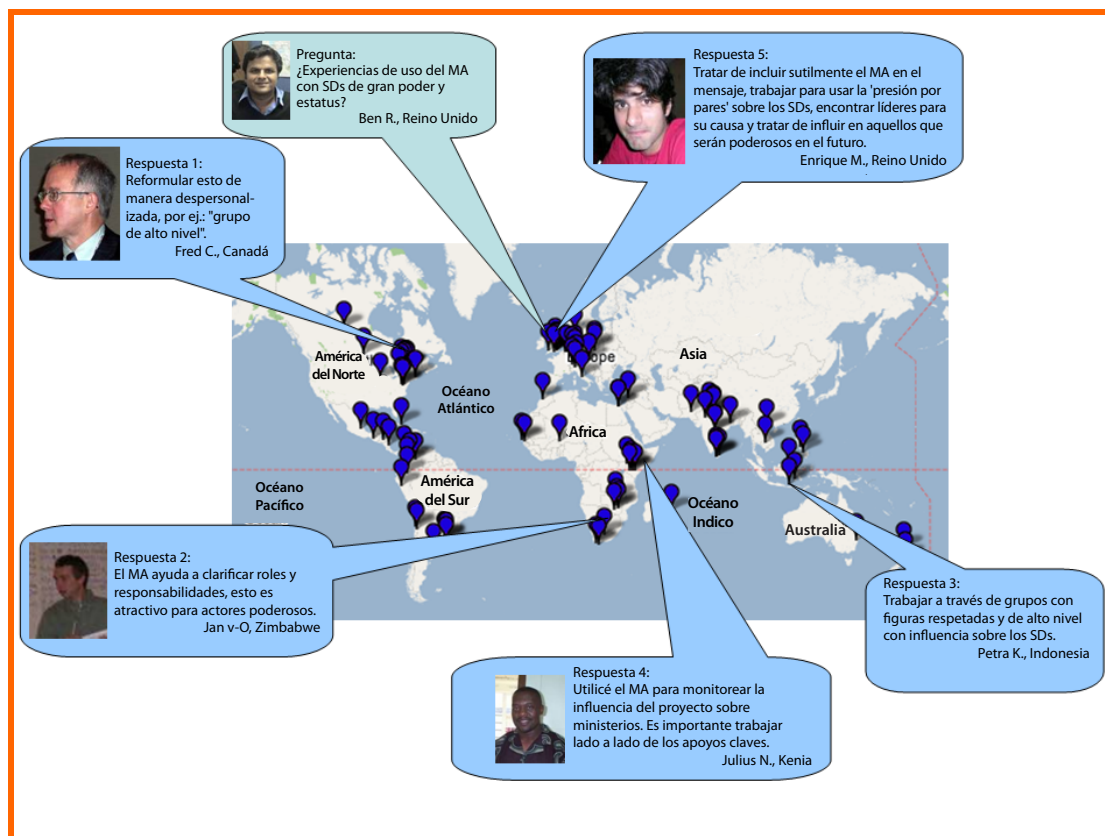
- Al especificar que el cambio involucra "comportamiento, relaciones, actividades y acciones", el IDRC no pretendía dar una definición rigurosa, con distinciones estrictas entre esos términos, sino indicar el área fundamental para el cambio con la intención de guiar un salto en el foco de las intervenciones de desarrollo.
- Si bien es bastante probable que exista alguna superposición (así como algunas distinciones) entre esos términos, esto no es un problema sino un reflejo de la naturaleza del cambio social y el desarrollo.
- Los usuarios del MA deberían adaptar el sistema y las definiciones cuando sientan que esto beneficiará su trabajo y comprensión [¿circularidad?]



mapeo de alcances

### 3.16 Incorporar socios directos poderosos, 26 de octubre – 12 de noviembre de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión

Preparado por Harry Jones

6 de diciembre de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=70>

#### Mensaje original

[Ben Ramalingam](#), Reino Unido

26 de octubre de 2006

¿Alguien tiene alguna experiencia de facilitación de Mapeo de Alcances con grupos de gran poder y estatus? Por ejemplo, ¿cómo lograr que líderes políticos (de cualquier nivel) acepten la necesidad de un cambio de comportamiento en ellos mismos y que comiencen a trabajar en esa dirección? ¿Es posible esto?

Ben



---

## Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

- 93. [Fred Carden](#), Canadá
- 94. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe
- 95. [Petra Karetji](#), Indonesia
- 96. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido
- 97. [Julius Nyangaga](#), Kenia
- 98. [Enrique Mendizábal](#), Reino Unido

## Resumen de las respuestas:

13. [Fred Carden](#) sugirió rehacer la pregunta de Ben, para despersonalizarla: "¿cómo usar el MA con un grupo de alto nivel que está pensando en cambiar su sistema, ya sea una organización compleja o parte de un sistema nacional (i.e., una institución)?"
14. [Jan Van Ongevalle](#) hizo notar que a menudo existe poca claridad y consenso sobre los roles y responsabilidades de los diferentes grupos de interés a todo nivel dentro de muchos sistemas y sostuvo que el MA es muy útil para enfrentar este asunto. Por ejemplo, él tuvo a su cargo un taller con donantes y administradores ministeriales para aclarar precisamente sus roles, en el cual les surgió el tema de un sistema separado de MA para todos ellos, que resultó en una mayor claridad de roles y responsabilidades y en un aumento de las oportunidades para influenciarlos.
15. [Petra Karetji](#) compartió sus experiencias de uso del MA con grupos influyentes en Indonesia del este. Su programa consiguió el apoyo de un pequeño número de personalidades de alto nivel, que constituyeron un grupo flexible muy respetado por socios directos y con capacidad para influenciarlos. Este grupo ha actuado también como comité consultivo para su proyecto, ayudando a levantar las sospechas de algunos socios directos.
16. [Ben](#) agradeció a Fred, Jan y Petra por sus contribuciones y bosquejó los que veía como puntos claves. Jan utilizó el MA para clarificar roles, prestando atención extra a los 'peso pesados', resultando el enorme éxito de tener al donante como un socio directo mutuo. Petra desarrolló un grupo de 'líderes' como un socio directo especial, que ha tenido influencia y servido de apoyo ante los demás. Ben sugirió que este grupo podía ser visto como parte del mapa de estrategias del programa, ya que sirven para amplificar y fortalecer el trabajo del equipo del programa.
17. [Julius Nyangaga](#) compartió sus experiencias con el proyecto de pequeños productores lecheros del ILRI en Kenia (ver [http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/RAPID\\_WP\\_266.html](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/RAPID_WP_266.html)) como un ejemplo exitoso de influencia sobre poderosos formuladores de políticas. Para asegurar que el mensaje del ILRI llegaba a ellos, el ILRI trabajó en estrecho contacto con sus apoyos de mayor relevancia, como los ministerios gubernamentales y la sociedad civil, coordinando el intercambio de información y la comunicación a todo nivel.
18. Para [Enrique](#), el mensaje que surge de esta discusión es que necesitamos ser estratégicos en cuanto a: 1) cómo incluir personas poderosas en un proceso de MA, 2) cómo decirle a personas poderosas que necesitan cambiar sus comportamientos, y 3) cómo convencer a personas poderosas de que tenemos algo para contribuir a los procesos bajo su control.

Con respecto a 1), Enrique aconsejó que, a menos que haya una clara demanda del





## mapeo de alcances

MA, es mejor 'contrabandearlo' en el mensaje y utilizarlo como marco de referencia para ustedes mismos, no para ellos. Hablando sobre "cambios de la manera como nosotros hacemos las cosas" más que de "cambios de comportamiento", es posible incluir a personas poderosas en un proceso de MA sin tener que enfrentar la barrera inicial de justificar el MA. Para 2), los proyectos piloto son muy útiles, en la medida que son "evidencia de acción" contrapuesta a "evidencia de opinión", su influencia está menos expuesta a ser cuestionada. También concordó con que la 'presión por pares' es un buen recurso para influenciar, porque las personas poderosas están con frecuencia más dispuestas a seguir a otros en posiciones similares (por ej., la política económica peruana tiende a copiar la de Chile). En cuanto al punto 3), convencer a personas poderosas a prestar atención a su aporte, Enrique lo ve como el mayor desafío y depende fuertemente de la propia naturaleza de esas personas. Encontrar líderes dentro del contexto político debería ser una prioridad y existe algún trabajo interesante que destaca la posibilidad de influenciar a personas que probablemente serán poderosas en el futuro no muy lejano. Enrique recomendó a los miembros de la comunidad ver el trabajo de RAPID ([www.odi.org.uk/rapid](http://www.odi.org.uk/rapid)) y el trabajo de Ben sobre Análisis de Redes Sociales ([http://www.odi.org.uk/RAPID/Tools/Toolkits/KM/Social\\_network\\_analysis.html](http://www.odi.org.uk/RAPID/Tools/Toolkits/KM/Social_network_analysis.html)).

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

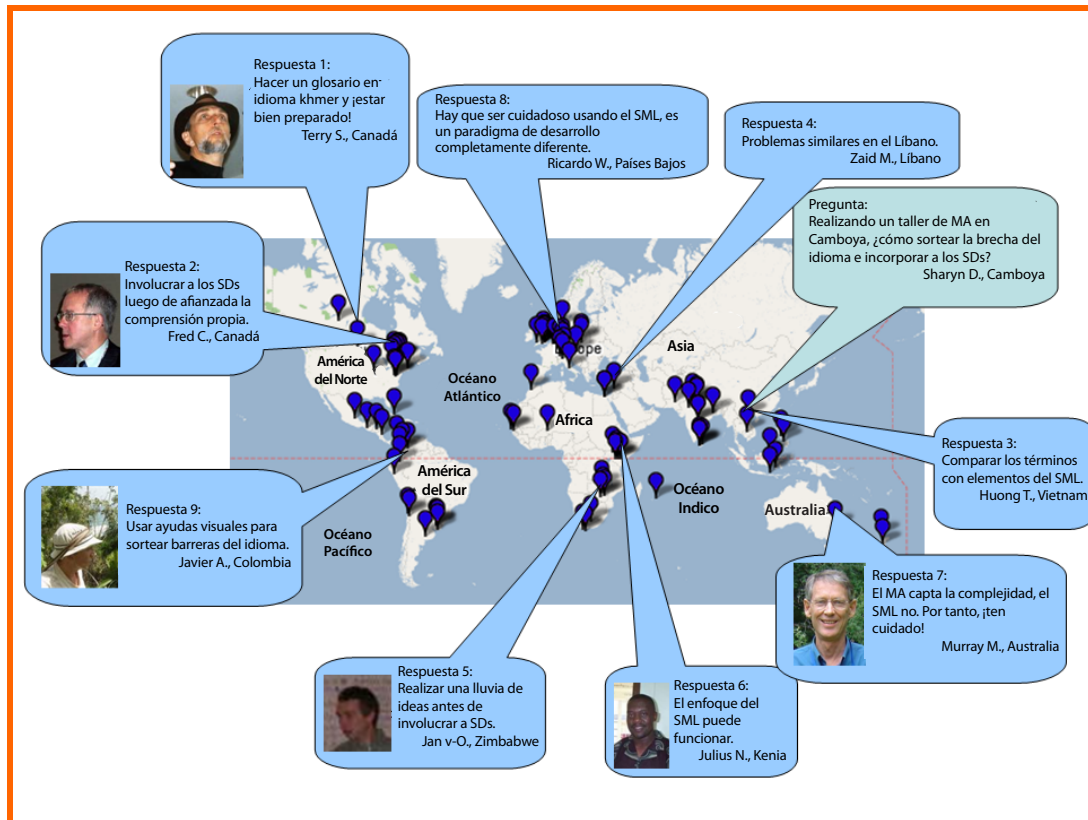
- El MA es especialmente útil para clarificar los roles y responsabilidades entre los socios directos, lo cual puede ser destacado para aumentar la participación de actores más poderosos.
- Tres maneras efectivas de persuadir a SDs poderosos son usar la evidencia de proyectos piloto, trabajar para influir en sus pares e identificar y capitalizar a grupos de 'líderes' que posean influencia sobre tales SDs.



mapeo de alcances

### 3.17 MA en Camboya, 2 – 20 de noviembre de 2006

#### Discusión en el Mapa de la Comunidad de MA:



#### Resumen de la discusión

Preparado por Harry Jones

5 de diciembre de 2006

Hipervínculo a la discusión en línea:

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=71>

#### Mensaje original

Sharyn Davis, Camboya

2 de noviembre de 2006

Estimados todos,

Recientemente, hemos iniciado un Proyecto de Desarrollo Rural Integrado en Camboya (agricultura, agua, aprendizaje, grupos, etc.) dentro del cual pretendíamos incorporar el MA como una herramienta clave de SyE. Estamos en la actualidad planeando nuestro primer talles de MA para diciembre y he recorrido todos los grandes recursos en línea - ¡¡parece que toda la preparación ha sido hecha y está disponible para ser usada!! Gracias a todos por esto. Tengo unas pocas preguntas para hacer:



## mapeo de alcances

- He visto que se llevó a cabo un taller en Camboya para la FAO en setiembre de 2003. ¿Alguno de ustedes participó en esta actividad? Me gustaría conocer algún resultado de esto ... si fue efectivamente utilizado ... incluso si hay recursos en idioma khmer que se hayan elaborado en ese momento.
- Lo que estamos planeando será facilitado tanto en inglés como en khmer. Estoy imaginando que algunos de los conceptos será difícil explicarlos en khmer y que esto llevará los 3 días habituales del taller bastante más lejos. La escena y los actores del desarrollo de Camboya están habituados a estos talleres bilingües pero los términos en inglés se vuelven una jerga y a menudo se entreveran ... visión y misión y alcances y productos y objetivos y ... ¡¡usados todos intercambiados!! Potencialmente, podríamos dedicar todo el tiempo a definir los términos y no tener aún una comprensión funcional de los mismos (Estoy siendo pesimista aquí, pero ¡sería muy frustrante dedicar varios días en un grupo solo para traducir preguntas de línea de base de una encuesta!). ¿Tienen algún consejo para la facilitación en una situación de este tipo y sobre cómo evitar quedar colgado de cuestiones de términos, pero concluir igual con una comprensión efectiva de los mismos?
- Sobre a quién invitar a este taller inicial ... leyendo el manual, menciona que el MA es un proceso participativo y que por tanto PUEDE involucrar a muchos socios/actores si bien reconoce que a menudo el personal del programa es el responsable en última instancia. Nuestro programa está trabajando a tres niveles, con agricultores, con extensionistas del gobierno y con grupos comunitarios locales. ¿Tienen sugerencias para conseguir una participación significativa en este proceso de los SDs? Originalmente, teníamos la intención de tenerlos representados en este taller inicial, pero no estoy seguro de esto. Existen recomendaciones a favor o en contra de que participen en este taller inicial u otras sugerencias para actividades previas y posteriores que pueden generar aceptación y comprensión del proceso llevando hacia su participación efectiva en la evaluación posterior de los éxitos del proyecto (¡o lo contrario!). ¿Existe algún mérito en involucrar a los SDs en algunas etapas del taller y no hacerlo en las secciones más internas/operativas?

¡Gracias por cualquier orientación al respecto!

---

### Las respuestas, con agradecimientos, provinieron de:

- 99. [Terry Smutylo](#), Canadá (2 contribuciones)
- 100. [Fred Carden](#), Canadá
- 101. [Huong Tranthilan](#), Vietnam (2 contribuciones)
- 102. [Ziad Moussa](#), Líbano
- 103. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe
- 104. [Julius Nyangaga](#), Kenia
- 105. [Ben Ramalingam](#), Reino Unido
- 106. [Murray E. Millar](#), Australia
- 107. [Sharyn Davis](#), Camboya (2 contribuciones)
- 108. [Ricardo Wilson-Grau](#), Países Bajos
- 109. [Javier Pacheco Arrieta](#), Colombia

### Resumen de las respuestas:



1. [Terry Smutylo](#) ofreció sus ideas sobre varias cuestiones planteadas por Sharyn. Para asegurar que los participantes del taller logren una comprensión efectiva de la terminología sin quedar 'colgados' en ella, Terry argumentó que es importante disponer de la terminología correcta y estandarizada para poder aclarar las ideas subyacentes. Podría ser de ayuda que el facilitador se reúna con colegas que manejen con fluencia ambos idiomas unos días antes del evento para elaborar un glosario. Terry sugirió que sólo valdría la pena que socios directos participen en el taller inicial si el personal del programa ya tiene claro su pensamiento con respecto al MA. De lo contrario, puede ser mejor mantenerlos separados, en sesiones sucesivas. Para fomentar la comprensión y aceptación de los socios directos, podría ser de ayuda la presentación de un "paquete de MA bastante bien articulado" como punto de partida para las discusiones y de ayuda a la comprensión, aunque para otros socios directos puede ser mejor tratar solo las señales de progreso. Finalmente, Terry exhortó a Sharyn a tratar de tener todos los socios directos en las mismas sesiones de discusión, para propiciar el logro de una comprensión compartida.
2. [Fred Carden](#) compartió sus experiencias de facilitación de talleres similares en Camboya y mencionó que su equipo también había considerado llevar a cabo la difícil tarea de traducir el manual de MA al khmer. Acompañó a opinión de Terry de que es mejor involucrar a los socios directos una vez que el equipo del proyecto haya alcanzado una comprensión y compromiso razonables con la metodología. En un proyecto en India, tuvieron una sesión exitosa con socios directos de una villa cercana. La clave de este éxito fue que se prepararon haciendo una visita figurada, en donde diferentes miembros del equipo representaron distintos roles de los pobladores de la villa, etc.
3. [Huong Tran](#) dijo que las preocupaciones de Sharyn eran muy importantes en Vietnam, donde ella se encuentra, y se ofreció a dar consejos en base a su experiencia personal. En primer lugar, las cuestiones relacionadas con la introducción de nueva terminología son difíciles. El problema era que muchas personas estaban todavía acostumbradas a los términos del Sistema de Marco Lógico (SML), por lo que Huong Tran elaboró una tabla simple comparando elementos del SML con los términos del MA:  
(<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=106>). Ella aconsejó a Sharyn simplificar la terminología del MA refiriéndola a los términos de desarrollo en khmer más aceptados y comprensibles. Sobre el compromiso de los socios directos, sugirió a Sharyn que eligiera cuidadosamente socios directos entre las organizaciones con las cuales trabaja directamente, ya que esto simplificaría el problema y facilitaría la participación de todos ellos en el taller de MA.
4. [Ziad Moussa](#) agregó que él estaba encontrando este intercambio muy útil, ya que se encontraba en este momento trabajando en "arabizar" el MA para el contexto del Medio Oriente y el norte de África y constató que se había encontrado con problemas y dificultades muy similares.
5. A pesar de que [Jan Van Ongevalle](#) incluyó efectivamente a socios directos importantes en su primer taller de MA en Zimbabwe, él encareció la realización de una sesión de lluvia de ideas con anticipación, para asegurar que el equipo coordinador del proyecto podía entender la nueva metodología en su marco de actuación. Además, fue de gran ayuda para la explicación de la metodología de MA relacionar inmediatamente los nuevos términos al contexto específico donde las personas estaban trabajando, en la medida que esto ayuda a conectar a tierra su comprensión del enfoque. Finalmente, dijo que es importante ajustar su

enfoque a su contexto, como lo mostrado por la experiencia de su organización que necesitó tres talleres para preparar plenamente su marco de MA.

6. [Julius Nyangaga](#) concordó en que la terminología puede ser un problema incluso para aquellos con un fuerte dominio del inglés. Su experiencia es similar a la de [Huong Tran](#), los investigadores que trabajaron con él combinaron los conceptos del MA con los del SML para ayudar a presentar los términos.
7. [Huong Tran](#) envió su tabla y [Ben](#) la agregó a la biblioteca de recursos (<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=106>).
8. [Murray Millar](#) expresó su preocupación de que dedicar demasiado tiempo a la comparación entre MA y SML corre el riesgo de debilitar al MA. El MA funciona con una lógica diferente del SML: mientras que el SML se basa en una lógica instrumental, mecanicista, técnica y de medio-fin, el MA se basa en una forma práctica y comunicativa de razón. El MA es más poderoso que el SML porque toma en consideración la complejidad de la influencia y el cambio social, así como hace posible la adopción de una estrategia más compleja y sensible.
9. [Terry](#) concordó en que "una transposición lineal, directa de términos de MA en el lenguaje del marco lógico pierde la percepción ofrecida por el MA". Sin embargo, a menudo es necesario realizar ciertas comparaciones dada la ubicuidad del marco lógico. Exhortó a la comunidad a revisar detenidamente la tabla enviada por [Huong Tran](#) en la biblioteca de recursos (<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=106>).
10. [Sharyn](#) agradeció a los miembros por sus respuestas.
11. [Ricardo Wilson-Grau](#) felicitó a [Tran Thi Lan Huong](#) por sus esfuerzos para hacer comparaciones entre SML y MA, pero también coincidió con [Murray Millar](#) de que sería insensato intentar armonizar estos enfoques esencialmente incompatibles. Compartió dos problemas que vio con esto: en primer lugar, sostuvo que el par Alcances Deseados y Señales de Progreso no se corresponde con el par "productos" y "actividades" del SML porque el segundo par está bajo el control directo de una organización, mientras que el primero están más allá del control de una organización y sólo bajo su *influencia*. En segundo lugar, argumentó que el problema principal es que mientras la naturaleza de la lógica del SML lo hace un marco adecuado para asumir tareas como si se tratara de construir un puente o una escuela, en donde los resultados e influencias son conocidos, "el cambio social ocurre en situaciones complejas, abiertas y dinámicas en donde los resultados son impredecibles e incontrolables", Recomendó dos libros que contienen discusiones sobre las implicaciones para la evaluación de la complejidad del cambio social: "Getting to Maybe: How the World is Changed" coescrito por Michael Quinn Patton, y "Systems Conceptions in Evaluation – An Expert Anthology", editado por Bob Williams. También recomendó el servidor de listas de correo de Asociación Americana de Evaluación para sistemas y evaluación <http://evaluation.wmich.edu/archives/eval-sys.html>.
12. [Sharyn](#) agradeció otra vez las contribuciones de los miembros y agregó que dará especial atención a asegurar que las personas entiendan bien la terminología del MA en el lenguaje local y estimó que en su situación sería mejor si no introducía los términos del MA en comparación con el SML. Dijo que tomaría la sugerencia de [Terry](#) de preparar previamente un marco del MA para presentarlo a los socios



## mapeo de alcances

directos como un punto de partida, por las limitaciones de tiempo.

13. [Javier Pacheco Arrieta](#) recomendó utilizar ayudas visuales para ayudar a sortear las barreras culturales y lingüísticas. En particular, la confección de un gráfico con elementos familiares para la comunidad (basado en vuestro conocimiento del contexto) ayudará a lograr una comprensión de los conceptos de MA.

---

### Comentarios finales y acciones a emprender:

- En situaciones donde existe una barrera idiomática o cultural, es importante prepararse seriamente con anticipación, por ejemplo elaborando un glosario de términos, afirmando con seguridad la comprensión por parte de su propio equipo de trabajo antes de involucrarse con otros o mediante la dramatización de roles con el fin de preparar a su equipo para fomentar el compromiso local.
- Las explicaciones pueden ser facilitadas utilizando los términos más elementales de desarrollo en la lengua local y aplicando nuevos términos al contexto local lo más pronto que sea posible.
- En algunas situaciones puede ser beneficioso introducir los conceptos del MA refiriéndolos a partes similares del SML. Sin embargo, es necesario tener cuidado ya que el SML opera en un paradigma de desarrollo diferente.
- Es necesario considerar cuidadosamente el momento adecuado para involucrar a los socios directos en los talleres. Puede ser conveniente esperar hasta que su organización posea una comprensión aceptable de los conceptos, preparar un marco del MA con anticipación para usarlo como un punto de partida en el taller o realizar talleres separados para SDs clave, aunque cuando sea factible deberían ser incorporados lo más pronto posible.





**La Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances es facilitada por el  
Research and Policy in Development Group del Overseas Development  
Institute**



**The Outcome Mapping Learning Community is funded by the Evaluation  
Unit at the International Development Research Centre Canada**

